



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

FAKULTA EKONOMICKÁ

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza firmy DEVA-FM.s.r.o.

StrategicAnalysis of the DEVA-FM.s.r.o.Firm

Vypracovala: Veronika Kožíšková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Veronika Kožíšková**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Strategická analýza firmy DEVA F-M, s.r.o.  
Strategic Analysis of the DEVA F-M, s.r.o. Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Charakteristika firmy DEVA F-M, s.r.o.
  4. Strategická a finanční analýza firmy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

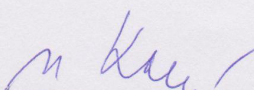
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



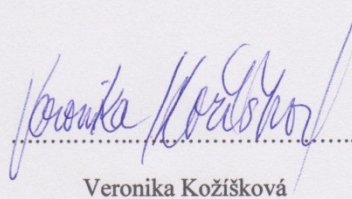
  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 mi byly dány k dispozici a samostatně jsem je doplnila.

V Ostravě dne 10. 5. 2013



Veronika Kožíšková



## **Poděkování**

Velmi děkuji paní Ing. Terezii Mutinové za cenné vedení, pomoc a ochotu při odborných konzultacích, které mi byly velkým přínosem při tvorbě mé bakalářské práce. Rovněž děkuji majitelům společnosti DEVA-FM. s. r. o. a paní Dianě Dedkové za jejich drahocenný čas a vstřícný přístup.

# Obsah

Zadání bakalářské práce

Prohlášení

Poděkování

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska strategické analýzy.....	8
2.1. Vymezení strategie podniku.....	8
2.1.1. Podnikové cíle .....	9
2.1.2. Konkurenční výhoda .....	9
2.1.3. Postup při tvorbě a zavedení strategie .....	10
2.2. Externí analýza.....	12
2.2.1. Analýza mikrookolí .....	12
2.2.2. Analýza makrookolí .....	16
2.3. Interní analýza.....	20
2.3.1. VRIO .....	21
2.3.2. Analýza vnitřních faktorů podniku.....	21
2.3.3. BCG analýza.....	23
2.4. Finanční analýza .....	24
2.4.1. Ukazatele rentability.....	25
2.4.2. Ukazatele aktivity.....	25
2.4.3. Ukazatele zadluženosti .....	26
2.4.4. Ukazatele likvidity.....	27
2.5. Ostatní analýzy.....	28
2.5.1. SWOT analýza.....	28
2.5.2. Paretova analýza .....	30
3. Charakteristika firmy DEVA-FM. s. r. o .....	31
3.1. Základní údaje.....	32
3.2. Historie.....	33
3.3. Produkty .....	34
4. Strategická a finanční analýza společnosti.....	36
4.1. Strategická analýza .....	36
4.1.1. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	36
4.1.2. PEST analýza.....	39

4.1.3. BCG analýza.....	43
4.1.4. SWOT analýza.....	44
4.2. Finanční analýza .....	49
4.2.1. Analýza ukazatelů rentability .....	49
4.2.2. Analýza ukazatelů aktivity .....	52
4.2.3. Analýza ukazatelů zadluženosti .....	54
4.2.4. Analýza ukazatelů likvidity .....	55
5. Shrnutí, návrhy a doporučení .....	57
6. Závěr.....	60
Seznam použité literatury.....	62
Seznam zkratek .....	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	65
Seznam příloh.....	66

## 1. Úvod

V dnešní moderní společnosti 21. století je naprosto nemožné uspět a zároveň také prosperovat bez vytvoření taktických plánů a strategií. Jedním z významných mezníků evropské ekonomiky a podnikatelských trhů je vznik Evropské Unie, jejímž základem je volný pohyb osob, kapitálu a produktu. Jedná se o zásadní krok, který velmi ovlivnil přístup všech firem ke konkurenci a následně samotnému řízení podniku. Bylo nutné naučit se konkurovat novým firmám v zahraničí, přizpůsobit se novým legislativním požadavkům Evropské Unie a vymyslet nové strategie a následně je aplikovat do praxe, což mnohdy nebylo jednoduché.

Základem filosofie dnešního managementu je skutečnost, která je postavena na myšlence intenzivního a především aktivního řízení a vedení společnosti v jakékoliv situaci. Podnik nesmí očekávat, že šance, úspěch a prosperita přijdou samy a budou přetrvávat po nekonečně dlouhou dobu, aniž by pro to něco udělal. Z tohoto důvodu je zcela logické a zároveň velmi důležité vyhledávat nové příležitosti, naučit se efektivním způsobem využívat tyto příležitosti k vlastnímu prospěchu, odlišit se od konkurenčních firem a nabízet svým zákazníkům „něco“ jedinečného a lepšího než nabízejí ostatní firmy nacházející se na trhu.

Soudobé firmy v dnešním reálném ekonomickém prostředí mezi sebou zápasí o konkurenční výhodu a jsou vystavovány obrovským konkurenčním tlakům ze všech možných stran, kdy se nejedná pouze o okolní podniky, ale také o samotné zákazníky, dodavatele a v neposledním případě stát. Je velmi důležité mít správné informace, které je vhodné získat včas, v pravdivé formě a následně je využít tak, aby pro nás byly přínosným zdrojem k dalšímu využití v boji proti konkurenci. Tyto informace ve spojení s vynikajícími znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi manažerů mohou následně vytvořit pro firmu ideální pozici na trhu a také nám zajistit po určitou dobu konkurenční výhodu a převahu nad ostatními podniky.

Rozhodně není žádnou triviální záležitostí najít způsob jak předstihnout konkurenci a právě pro to, aby to firma dokázala, je základem správně provedená strategická analýza. Důležitým aspektem je uvědomění a položení si správných otázek, na které následně získáme pro nás hodnotné a později využitelné odpovědi. Podnik musí vycítit, ujasnit si a určit své strategické cíle, čeho chce dosáhnout, následně vytvořit strategii, která říká, jak toho chceme dosáhnout, a tuto strategii poté aplikovat. Vzhledem ke značnému riziku, které na sebe tyto



jednotlivé kroky váží, je potřeba provádět neustálou průběžnou kontrolu a při zjištění sebemenších odchylek pružně reagovat a aplikovat strategii novou, pro situaci vhodnější.

Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu vybrané společnosti DEVA-FM. s. r. o. zabývající se výrobou ochranných oděvů se sídlem ve Frýdku – Místku. Poukázat na výhody a silné stránky této společnosti, které je třeba neustále udržovat, ale také najít její slabé stránky a navrhnout opatření pro zlepšení zjištěných nedostatků. Práce je tvořena celkem šesti kapitolami a je rozdělena do dvou celků - teoretického a praktického.

Jako první se v teoretické části nachází úvodní část bakalářské práce, ve které je objasněno, jak je strategie a celkově strategická analýza v dnešním globálním světě důležitá a v konkurenčně silné firmě naprosto nepostradatelná. Následně jsou rozebrána a stručně vysvětlena teoretická východiska strategické analýzy, na což ke konci této teoretické části navazuje také finanční analýza, která je neméně důležitá, ale není rozebrána v takovém rozsahu, jako strategická analýza. Tato teoretická východiska jsou nezbytně nutná pro navazující aplikování do praxe. Jedná se především o podrobné vymezení strategie podniku, jeho cíle, pro podnik důležité konkurenční výhody a také postup při tvorbě a zavedení firemní strategie. Dále jsou popsány nejdůležitější metody strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku, které budou použity v praktické části. Posléze se práce krátce věnuje rozboru finančního zdraví podniku.

Praktická část bakalářské práce se soustředí na vybranou konkrétní firmu, jíž se stala DEVA-FM. s. r. o. Hned na začátku je důležité se věnovat základním údajům tohoto podniku, které byly pro přehlednost sestaveny do tabulky, samozřejmě také důležitým historickým momentům společnosti, které se významně projeví do celkového fungování podniku. Nejdůležitější oblastí bakalářské práce je následná praktická aplikace již dříve zmíněných metod strategické a finanční analýzy na vybranou společnost DEVA-FM. s. r. o. Posléze jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro management firmy, jak zlepšit případné slabé stránky a udržet si stránky silné. Tato doporučení vychází samozřejmě z vytvořených analýz v předchozích částech. Závěrem jsou shrnuty veškeré poznatky, které vyplynuly z výzkumu.

*„Mít úspěch znamená mít vizi, mít myšlení zítřka, vidět do budoucnosti.“*

Jan Moulis (CapitalPartners)

## 2. Teoretická východiska strategické a finanční analýzy

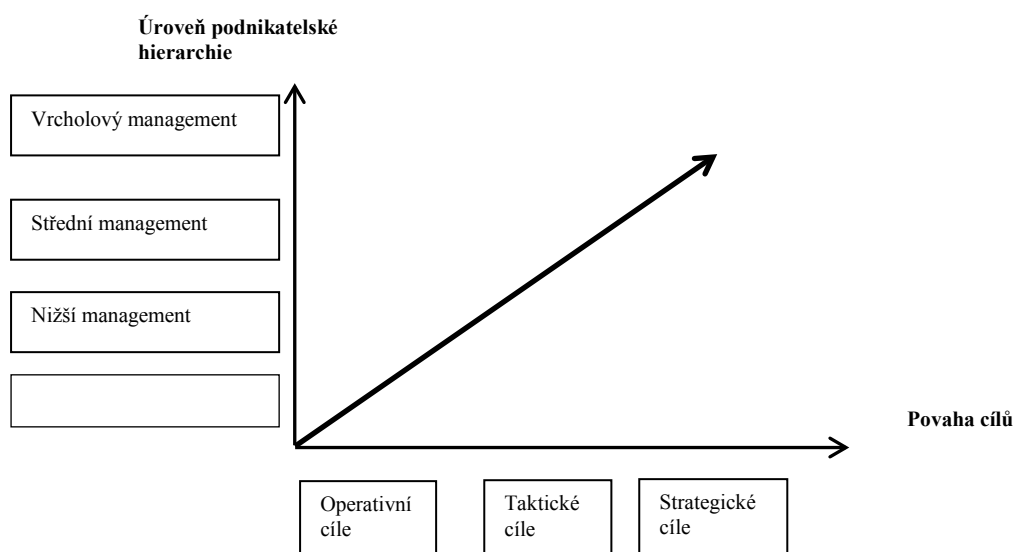
Všem úspěšným podnikům je zřejmá skutečnost, že v současné době je potřeba vlastnit jasně stanovenou a vhodnou strategii, která je nezbytná pro úspěšný rozvoj podniku a zároveň udržení konkurenceschopnosti na trhu. Soudobé moderní definice formulují strategii podniku jako určitou připravenost firmy na budoucí vývoj situace podniku, a proto je velmi důležité provádět strategické analýzy s návazností analýz finančních.

### 2.1 Vymezení strategie podniku

Strategie tvoří základ řízení celého podniku a hlavní spojovací element, který sjednocuje práci všech pracovníků a zaměstnanců firmy. V procesu řízení podniku vrcholoví manažeři formulují a následně zavádějí strategii. Jedná se především o stanovení dlouhodobých podnikových cílů, průběhu jednotlivých strategických operací a alokování podnikových zdrojů, které jsou bezpodmínečně potřebné pro splnění daných podnikových cílů, tak, aby strategie vycházela z podnikových potřeb, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně vhodným způsobem zpětně působila na změny probíhající v podnikovém okolí.

Dle následujícího obrázku by ve správně fungujícím podniku měla platit přímá úměra mezi dlouhodobostí cílů a hierarchickou úrovní managementu, která poté tyto cíle naplňuje, viz. Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Úroveň rozhodování v podniku



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 4)

### 2.1.1 Podnikové cíle

Strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou budoucí žádoucí stavy podniku, kterých má být dosaženo v určitém časovém horizontu, a které by měly splňovat kritéria „SMART“ (Sedláčková, 2006):

- Stimulating – stimulující,
- Measurable – měřitelné,
- Acceptable – akceptovatelné, přijatelné pro ty, kteří je budou naplňovat,
- Realistic – reálné,
- Timed – vymezené v čase.

Vzhledem ke skutečnosti, že vlastníci firmy poskytují podniku svůj vlastní kapitál a očekávají určitý výnos ze své investice, tak by podnikové cíle měly mít společný účel, kterým je maximalizace bohatství vlastníků podniku. Podniky také vytvářejí soubory dílčích cílů, aby se vyhnuly negativním dopadům, které by případně mohly vzniknout z přehnaně zaujaté orientace na jeden jediný cíl. Jedná se například o úsporu nákladů, dosažení většího podílu na trhu, zlepšení sociálních vztahů na všech komunikačních úrovních, atd.

Nutnou podmínkou úspěchu je však dodržování určitých zásad v oblasti strategického plánování. Pitra tyto zásady shrnul následovně (2001, str. 130) :

- Strategické cíle musí být reálně dosažitelné, ale současně náročné a mobilizující.
- Volba strategie musí vycházet ze strategického myšlení všech představitelů managementu podniku.
- Volba každého ze strategických cílů musí respektovat hlavní orientaci podnikatelských aktivit – orientaci na zákazníka.
- Cíle nesmí být neměnným dogmatem, musí být pravidelně upravovány podle výsledků kontroly strategických postupů podniku.

### 2.1.2 Konkurenční výhoda

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení pro podnik tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku nalézt nebo vytvořit a následně si udržet konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prospěchu z ní plynoucí, zejména s ohledem na

značné a neustále rostoucí působení tlaků ze stran konkurenčních firem. Jestliže totiž získáme určitou konkurenční výhodu, jisté zvýhodnění formou naší odlišnosti od ostatních firem, kdy něco děláme jinak a mnohdy i lépe, staví nás to okamžitě do jedinečné pozice, která může podniku přinést také vyšší výnosy a úspěch. Ve 30. letech 20. století se podrobnějším výzkumem konkurenčních výhod zabýval Joseph Schumpeter, který tvrdí, že pokud chce podnik v konkurenčním boji uspět, musí vyrábět jiné věci než konkurenti nebo věci stejné, ale odlišným způsobem (Sedláčková, 2006).

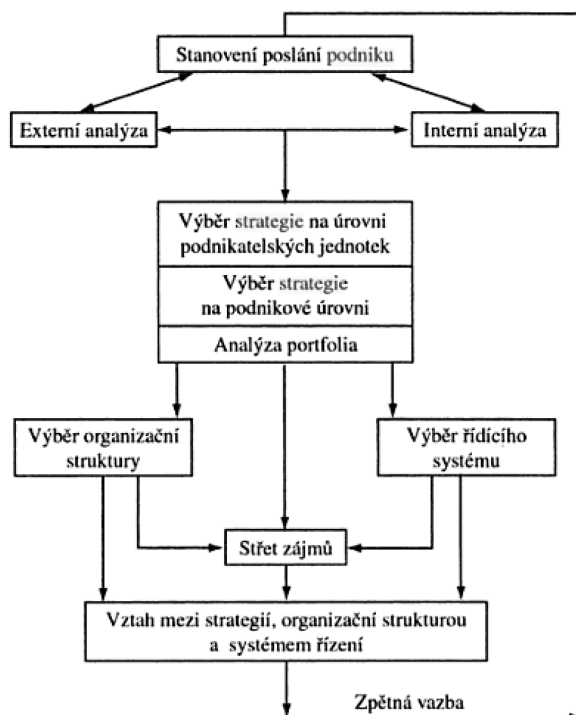
Jisté ale je, že udržení konkurenční výhody není věčné. Je možné si ji udržet pouze po určitou dobu a dříve nebo později ji některá konkurenční firma napodobí. Proto je důležité neustálé obměňování a inovování podnikových strategií, což nám pomůže v našem boji o udržení konkurenční výhody na trhu.

### **2.1.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie**

První část procesu vývoje strategie se nazývá formulace strategie. Jedná se o výběr vhodné varianty strategie, který je velmi složitý a vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich následnou konfrontaci se schopnostmi a zdroji, které v sobě podnik ukrývá. Vhodnou variantu strategie volíme na základě námi zjištěných výsledků strategické analýzy, která zahrnuje dvě základní části, jimiž jsou analýza okolí podniku, jinými slovy externí analýza, a analýza zdrojů a schopností podniku, tzv. interní analýza podniku.

Následným druhým krokem je implementace, neboli využití či uplatnění, která znamená zavedení vybrané varianty strategie do fungování podniku. V této části se podnik často setkává se vznikem konfliktů, které je nutné neprodleně řešit. Formulace a implementace strategie podniku je pro lepší představu názorněji zobrazena na Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Formulace a implementace strategie



Zdroj: Dedouchová (2001, str. 6)

Velmi důležitým pokračováním je následná kontrola zpětnou vazbou, která zjišťuje, zda byly stanovené cíle dosaženy, a k jakým změnám došlo v okolí podniku a v něm samotném. V návaznosti tohoto je poté strategie drobně upravena nebo zcela změněna tak, aby docházelo k naplňování vytyčených dlouhodobých podnikových cílů.

Aby byla realizace strategie úspěšná, měla by splňovat tyto požadavky:

- musí být jednoduchá a srozumitelná,
- musí stanovit konkrétní cíle,
- musí definovat metodologii, které má být použito,
- musí stanovit prioritní otázky a problémy.

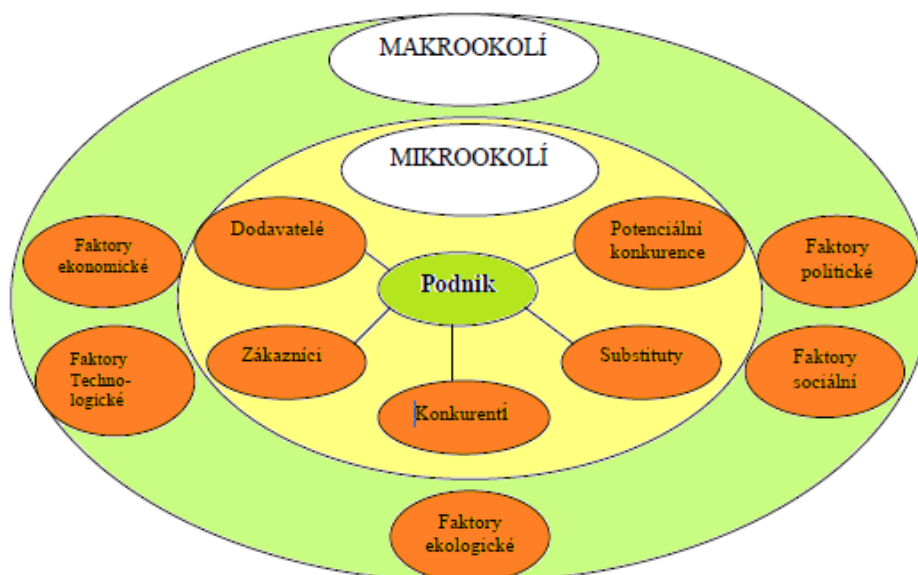
Zásadním předpokladem úspěchu strategie je tedy kvalitně provedená analýza interních a externích faktorů, správná volba cíle, respektování základních vývojových trendů soudobé ekonomické situace, optimální alokace i využití podnikových zdrojů a samozřejmě rychlá a účinná realizace cíle, popřípadě následná zpětná vazba.

## 2.2 Externí analýza

Pro stanovení strategických cílů podniku je potřeba uskutečnit důkladné analýzy jeho okolí, ve kterém se nachází. Pod názvem externí analýza se ukrývá analýza okolí firmy, která se zabývá důkladným rozbořem okolních vlivů působících na podnik, které „útočí“ na jeho strategickou pozici na trhu a ovlivňují tak jeho příležitosti a hrozby. „Firma by přitom měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.“, jak tvrdí Dedouchová (2001, str. 16).

Pokud se soustředíme na analyzování externího prostředí, musíme mít na paměti, že jej rozdělujeme na dvě důležité části, jak můžeme vidět na Obr. 2.3. Jedná se o analýzu mikrookolí a analýzu makrookolí.

Obr. 2.3 Okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dedouchové (2001, str. 16)

### 2.2.1 Analýza mikrookolí

„Úkolem marketing managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky vytvářením hodnoty a uspokojení pro zákazníka. Marketingoví manažeři to však nedokážou sami. Jejich úspěch závisí i na dalších činitelích mikroprostředí společnosti – ostatních odděleních, dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, zákaznících, konkurenci a nejrozličnějších částech veřejnosti, které dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty.“, tvrdí Kotler (2005, str. 130).



Toto prostředí je tvořeno především podnikatelským okolím, ve kterém se daný podnik nachází, a ve kterém podniká. Při tvorbě analýzy mikrookolí je důležité vycházet ze základních charakteristik daného podnikatelského odvětví a následně odhalit příležitosti podniku, které je nutno využít.

Dotýká se především subjektů, které přicházejí s podnikem do častějšího styku. Jedná se o vzájemně si konkurující podniky, které vyrábějí navzájem se zastupující výrobky - substituty. Dále také o dodavatele, kteří podniku za úplatu poskytují potřebné zdroje pro výrobu, a v neposlední řadě o zákazníky. Nejvýznamnějším modelem pro analyzování mikroprostředí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil.

### Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

Model je založen na skutečnosti, že strategická pozice podniku, nacházejícího se v určitém odvětví, je ovlivněna především působením pěti základních faktorů, které jsou zobrazeny na Obr. 2.4.:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dedouchové (2001, str. 18)

Podle Portera tyto síly působí silněji na podniky, které se nacházejí uvnitř mikroprostředí a následně je omezují v navyšování cen a dosahování vyššího zisku. Strategické chování podniku tedy není specifikováno pouze přímými konkurenty, ale také substitučními produkty, chováním kupujících a dodavatelů a potenciálními novými konkurenty. Dle Porterova modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk, resp. v opačném případě slabá konkurence vypadá v očích podniku jako velká příležitost zajistit si konkurenční výhodu na trhu.

Díky těmto informacím mají vrcholoví manažeři za úkol rozeznat největší příležitosti a také hrozby, na základě kterých poté následně zformulují adekvátní druh strategie a další postupy v boji proti konkurenci.

**Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – jedná se o podniky, které se zatím nevyskytují v odvětví, ve kterém podnikáme, ale mají schopnost stát se velkými konkurenty. Vzhledem ke skutečnosti, že prorazit na trh není v dnešní době elementární záležitostí, úroveň rizika není dramaticky vysoká. Hrozba konkurenční síly potenciálních soupeřů závisí na výši bariér vstupu na trh, což znamená, že je ovlivněna mnoha faktory, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu (Porter, 1994).

- Úspory z rozsahu – jsou vytvořeny jako snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Mají schopnost odradit nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým objemem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem výroby, a byli tak cenově znevýhodněni.
- Diferenciace produktu - znamená, že zavedené podniky mají své již ostřílené a zákazníkům dobře známé značky, které značně dopomohly k získání věrnosti kupujících, která je způsobena minulými reklamními tahy, již ověřeným kvalitním servisem, popř. stálostí na trhu a již zavedeným jménem. Z tohoto důvodu jsou nově vstupující podniky do odvětví nuceny k placení vysokých výdajů na překonání existující loajality zákazníků.
- Kapitálová náročnost - je další z překážek vstupu do odvětví. Potřeba investovat obrovské finanční částky do reklam, nákupu nových výrobních zařízení, zásob a počátečních fází vývoje a výzkumu je vskutku velké břemeno pro nově příchozí konkurenty, ale zároveň nutnost, která je jednou z podmínek konkurenceschopnosti v každém odvětví.

- **Přechodové náklady** - jsou jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, přecházející od jednoho dodavatele k jinému dodavateli. Tyto jednorázové náklady mohou zahrnovat finanční prostředky na přeškolení zaměstnanců nebo náklady na čas, potřebný k testování a ohodnocení nového zdroje.
- **Přístup k distribučním kanálům** - překážku vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že distribuční kanály jsou zásobovány zavedenými podniky, musí být nový podnik schopen donutit tyto kanály, aby přijaly jeho produkty.
- **Vládní politika** – je poslední důležitá vstupní překážka, která může mít právo veta. Vláda má právo limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí nejrůznějších právních nástrojů, např. udělování licencí či omezení přístupu ke zdrojům surovin.

**Rivalita mezi podniky mikrookolí** – V konkurenčním boji se používají nejrůznější metody. Patří mezi ně kupříkladu cenová konkurence. Ta má za následek zhoršující se ziskovost celého odvětví. Cenové snížení je poměrně snadno a rychle konkurencí vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se současně příjmy všech podniků. V případě navýšení ceny dochází ke zvýšení výnosů. Další často užívanou metodou jsou vyzývavé a výstřední reklamní kampaně, které mají zásadní vliv na vnímání zákazníka, tím pádem zvýší poptávku nebo míru diferenciací produkce v odvětví, což přináší prospěch všem podnikům. Podniky mohou nabídnout zákazníkům také zlepšený servis nebo obsáhlejší záruky, což také napomáhá v konkurenčním boji.

**Smluvní síla kupujících** – je významným druhem konkurenční síly, která se může stát hrozbou, pokud kupující vyžadují zlepšení kvality či servisu nebo tlačí ceny dolů, což má za následek zvýšení výrobních nákladů, resp. slabí kupující dávají šanci podnikům navýšit ceny a dosáhnout tak většího zisku.

**Smluvní síla dodavatelů** – je pro podnik, který se nachází v pozici kupujícího, silně ovlivňující. Dodavatelé mohou využít svou převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví tím, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných vstupů. Pokud mají dodavatelé tu schopnost zvyšovat ceny, podnik musí toto zvýšení samozřejmě zaplatit nebo v alternativním případě snížit kvalitu svých výrobků. Na druhou stranu slabí dodavatelé podniku umožňují snížení ceny.

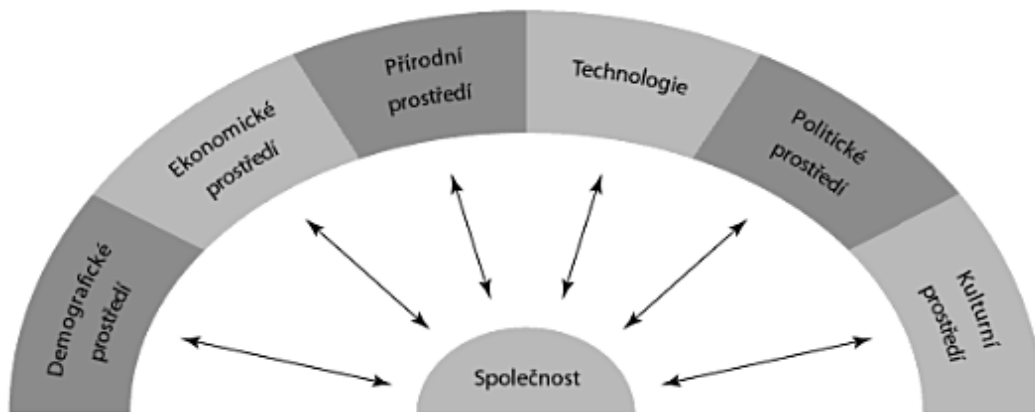
**Hrozba substitučních výrobků** – je poslední z pěti konkurenčních sil, která vytváří hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím je limitována ziskovost podniku. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou kvalitními substituty, které mohou nahradit jejich výrobky. Ideálním případem je malý výskyt substitutů na trhu, poněvadž tak podniky mohou ceny zvyšovat, což logicky zisk zvyšuje.

Je velmi důležité poznamenat, že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komplementy. Komplementy jsou druh výrobku, který jsme nuceni kupovat zároveň s jiným výrobkem. Častým příkladem je uváděna koupě auta, kdy komplementem k tomuto druhu zboží jsou pohonné hmoty. Komplementy mají rovněž tu významnou sílu jako substituty ovlivňovat situaci v odvětví a díky tomu by jejich vliv měl být při analýze zohledňován (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

### 2.2.2 Analýza makrookolí

Pojem makroprostředí je všeobecně znám jako soubor okolností, které na podnik působí, a které ho určitým způsobem ovlivňují, ať už negativně nebo pozitivně, a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Každá mince má dvě strany, což potvrzuje fakt, že působením faktorů nacházejících se v makrookolí podniku vznikají nové podnikatelské příležitosti nebo potenciální hrozby, které mohou zásadně ovlivnit jeho další postavení a fungování na trhu. Z těchto důvodů je proto nutné důkladně monitorovat okolí podniku a soustavně jej analyzovat. Na Obr. 2.5 jsou názorně zobrazeny základní síly, které mají schopnost působit na podnik.

Obr.2.5 Síly ovlivňující makroprostředí firmy



Zdroj: Kotler (2005, str. 138)

Účelem strategické analýzy vnějšího okolí není identifikovat co nejrozsáhlejší seznam faktorů makrookolí, ale určit nejdůležitější faktory, které mají nebo mohou mít vliv na vývoj podniku. K účelům bakalářské práce postačí zaměřit pozornost na dvě zásadní metody pro strategickou analýzu vnějšího prostředí:

### **PEST analýza**

Pojem PEST analýza vznikla z anglického originálu jako zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis, což v češtině znamená analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Dle Vebera (2009) se jedná o čtyři základní faktory, které podnikovlivňují:

- **Politické** - tj. existující a potenciální působení politických vlivů a vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **Sociokulturní**, tj. působení sociálních a kulturních změn,
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií.

Důležitost jednotlivých faktorů není v každém odvětví stejná, liší se pro různá odvětví, podniky a také podle vzniklé situace. Proto existuje několik variant PEST analýzy, které jsou rozšiřovány o další podnikovlivňující faktory, které firma určí jako strategické a důležité pro následné splnění podnikových cílů. Následně vrcholový management rozhodne, které faktory jsou relevantní a vhodné, a které není nutné sledovat a zaměřit na ně svou pozornost.

Můžeme se také setkat se situací, kdy písmena akronymu PEST budou v přehroženém pořadí, např. STEP. V tomto případě nastává pouze k přehrožení důležitosti faktorů a většímu přizpůsobení situace a okruhu zájmů podniku. Velmi často dochází k rozšíření o legislativní faktor, který dal vzniknout zkratce SLEPT. Vzhledem ke vzrůstající popularitě ekologie a pozitivního přístupu k ochraně přírody se do analyzování přidává i faktor ekologický, čímž vznikne akronymPESTE. Celkově se díky prohlubující se globalizaci stává, že rozšiřování variant PEST analýzy je čím dál častější. Vlivu globalizace není ušetřeno žádné odvětví vyskytující se na soudobých ekonomických trzích a vyvolává změny politické, právní i ekonomické.

**Politické faktory** představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická stabilita, národní politické situace v EU a také jejich politická rozhodnutí

se totiž dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace dovozu a vývozu, cenové politiky, pracovních zákonů zaměřujících se na ochranu lidí ve všech jejich rolích, např. zaměstnanců, spotřebitelů, podnikatelských subjektů, atd. Zákony nejen vymezují prostor pro podnikání, ale také upravují samo podnikání jak v čase přítomném, tak i čase budoucím. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde podnik působí, stejně jako chování regulačních orgánů.

**Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky, vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Základními ukazateli stavu makrookolí, ve kterém se podnik nachází, jsou ty, které mají přímý vliv na naplňování podnikových cílů. Patří mezi ně ekonomický růst, který vede ke zvýšené spotřebě a tím pádem zvyšuje příležitosti na trhu. Dále také úroková míra, která ovlivňuje ochotu a chuť investorů pouštět se do nových investičních projektů a záměrů. Každopádně i míra inflace jako znak stability ekonomického vývoje. Je sledován i směnný kurz ovlivňující skladbu použitých finančních prostředků a investiční aktivitu, míra nezaměstnanosti, hospodářské cykly, průměrná mzda, vývoj cen energií, disponibilní důchod a také trend HDP.

**Sociokulturní faktory** odrážejí vlivy spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva, jeho strukturou a hodnotami. Jedná se například o zachycení změn v demografické struktuře populace z hlediska velikosti, hustoty rozmístění, pohlaví, mobility obyvatel, stárnutí, rasové různorodosti, zaměstnání a dalších statistických údajů. Lidstvo se samozřejmě vyvíjí, tužby a přání v některých případech nabývají megalomanských úrovní a změna životního stylu má za následek růst zájmu o práci, rodinu a přátele, vyšší kvalitu trávení vlastního volného času a úrovně vzdělání.

**Technologické faktory** jsou v dnešní době považovány za jedny z nejdůležitějších vzhledem k neustálé snaze každého podniku získat konkurenční výhodu v odvětví, ve kterém se vyskytuje. Klíčem k zaručenému úspěchu v konkurenčním boji jsou inovační trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, inovace výrobních, skladovacích, dopravních, komunikačních a informačních technologií aj. (Sedláčková, 2006; Jakubíková, 2008).

## **Analýza „4C“**

Tato metoda se používá k analýze globalizačních trendů. Je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí a snaží se vstoupit na nové trhy. Název metody je odvozen z anglických názvů skupin faktorů, jimiž se zabývá (Sedláčková, 2006):

- Customers – zákazníci.
- Country – národní specifika.
- Costs – náklady.
- Competitors – konkurence.

### **Zákazníci**

V souvislosti s tímto faktorem bývá kladena základní otázka: „Jaké jsou jejich požadavky?“. V jednotlivých regionech se požadavky zákazníků výrazně liší, např. co se týče restaurací, ty musí počítat se skutečností, že preference chutí zákazníků v různých regionech jsou rozmanité. Na tomto základě musíme následně vytvořit i vhodnou marketingovou strategii.

### **Národní specifika**

Jedná se o faktory, které podnik ovlivňují z legislativního hlediska, které zahrnuje celní bariéry, dovozní kvóty a celkově protekcionistickou obchodní politiku. Dále o technické standardy a normy, kterými si každá země snaží zajistit, aby na její trh byly uváděny pouze bezpečné výrobky, ale také se to týká kulturních norem, které mnohdy bývají v různých zemích značně odlišné.

### **Náklady**

Náklady jsou v penězích vyjádřené vynaložení ekonomických zdrojů, a proto tvoří jedny z nejdůležitějších faktorů, které pomáhají odpovědět na otázku, zda expandovat na nový trh či nikoliv. Středem zájmu analýzy „4C“ jsou veškeré náklady, které by eventuálně souvisely se vstupem na nový trh, tzn. náklady na dopravu, na zřízení pobočky, na získání a školení nových zaměstnanců, na marketing, výzkum a vývoj, atd.

### **Konkurence**

Konkurence na trhu je čtvrtým a posledním faktorem analýzy „4C“. Je důležité sledovat, jaká je globální a místní konkurence, zda existuje provázanost činností a trhů, která, v případě umístění výroby do regionu s nižšími výrobními náklady, může zajistit



konkurenční výhodu nad podniky, jejichž výroby se nacházejí v regionech s méně příznivými nákladovými podmínkami.

### 2.3 Interní analýza

Na rozdíl od analýzy externí, se interní analýza zabývá vnitřním prostředím podniku, které je tvořeno zdroji firmy. „Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti, schopnosti, expertízy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti jsou také důležitými aktivy firmy. Je třeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy.“, tvrdí Mallya (2007, str. 53).

Cílem této analýzy je objevit jak silné stránky v samotném nitru podniku, které je potřeba následně vyzdvihnout a udržet si je po co nejdelší možnou dobu, tak i slabé stránky, které prosperitu a konkurenceschopnost oslabují, a proto se management firmy snaží co nejvíce tato slabá místa v podniku eliminovat, v nejlepším případě je zcela odstranit (Dedouchová, 2001; Jakubíková, 2008).

Obr. 2.6 Síly ovlivňující mikroprostředí firmy



Zdroj: Kotler (2005, str.131)

### 2.3.1 VRIO

Tato metoda slouží ke zhodnocení vnitřního prostředí firmy. Je zaměřena na zdroje nacházející se v podniku, které jsou následně členěny do čtyř kategorií (Jakubíková, 2008):

- fyzické zdroje (technologické vybavení, výrobní plochy),
- lidské zdroje (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí),
- finanční zdroje (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita)
- nehmotné zdroje (know-how, image, znalost trhu).

Nesoustředí se pouze na hledání silných a slabých stránek podniku, ale nalézá specifické přednosti firmy, které jsou zdrojem konkurenční výhody nad ostatními podniky. Název techniky VRIO vychází ze 4 oblastí, které se snaží analyzovat hledáním klíčových kompetencí:

- **Value** (hodnota) – u každého z faktorů se ptáme, jestli je zdrojem hodnot, zda společnosti přináší určitou hodnotu;
- **Rareness** (vzácnost) – musíme také posoudit vzácnost a neobvyklost našich zdrojů;
- **Imitability** (napodobitelnost) – v případě, že je imitace složitá, tak se jedná o silnou stránku, která má ale pouze dočasné trvání, jelikož konkurence rychle reaguje a bude se nás snažit napodobit;
- **Organization** (organizace) – schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů vhodně využít.

Metoda má tu výhodu, že je jednoduše aplikovatelná na jakýkoli podnik a její výsledek je zřetelný. Na druhou stranu ale nedokáže zohlednit vzájemné vazby mezi zdroji.

### 2.3.2 Analýza vnitřních faktorů podniku

Analýza vnitřních faktorů podniku má jediný cíl a tím je identifikace zdrojů a schopností podniku, respektive strategických schopností, které musí podnik mít, pokud chce pružně a systematicky reagovat na příležitosti a změny, které nepřetržitě vznikají v jeho okolí. Je potřeba prověřit znalosti a zdroje ve všech oblastech podniku. Proto je nezbytné analyzovat následující vnitřní faktory (Jakubíková, 2008).

### **Faktory technického rozvoje**

Konkurenční výhody podniku jsou pevně spjaty s technickým rozvojem, který firmě pomáhá s vylepšováním stávajících výrobků nebo s vytvářením úplně nového druhu zboží tím, že zlepšuje výrobní procesy, což v mnohých případech znamená snižování nákladů výroby a v návaznosti na to také stanovení výhodnější cenové politiky. Je velmi podstatné uspokojit zákazníka rychleji a mnohem lépe než konkurence a tuto výhodu si udržet po co nejdelší dobu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### **Marketingové a distribuční faktory**

Marketingem se rozumí vědomě orientované vedení podniku na zákazníky, protože zákazník je ten, který podnik udržuje při životě. V dnešní moderní době má reklama významný vliv na prodejnost výrobků a služeb, na trhu existuje celá řada nejrůznějších druhů zboží, zákazníci jsou náročnější než kdy dříve a proto je reklama klíčovou záležitostí, jejímž cílem je připoutat zákazníka k podniku (pomocí různých slevových programů, atd.). Rozhodující roli zde má tzv. marketingový mix 4P, který tvoří čtveřice faktorů - Product, Price, Place, Promotion (Jakubíková, 2008):

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Při analýze výroby a jejího řízení by měla být zkoumána především úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, uspokojivost výrobních kapacit, umístění vnitropodnikových jednotek, flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí, hospodárnost a účinnost využití energií, surovin a polotovarů, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, řízení výroby včetně řízení kvality (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Podnik na základě této analýzy zjišťuje, jestli zaměstnal ty správné zaměstnance s potřebnými znalostmi na správném místě. Platí zde pravidlo, že pokud je pracovník motivovaný, spokojený a jistým způsobem spjatý s podnikem, přináší také větší produktivitu. Své místo zde nachází i podniková kultura, pravidla a vztahy na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky, kteří spolu přicházejí do styku, což velkou měrou ovlivňuje chování, myšlení a jednání pracovníků a také celkovou atmosféru v podniku.

## Faktory finanční a rozpočtové

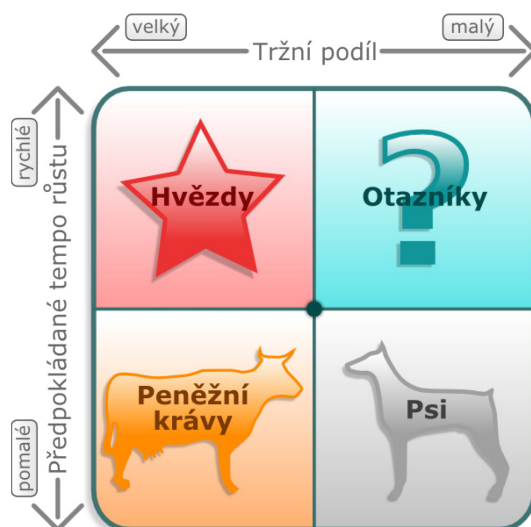
Finanční analýza představuje zcela rozdílnou součást analýzy zdrojů, kterou se má práce zabývat v části **2.4 Finanční analýza**.

### 2.3.3 BCG analýza

„Poprvé byla používána známou Bostonskou konzultační skupinou (**Boston Consulting Group**), a proto je označována jako BCG matice“, jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 60). Tato matice slouží ke zjištění postavení firmy na trhu a má dvě základní kritéria, kterými jsou růst trhu (dynamika) a relativní podíl na daném trhu. Poskytuje rámcový pohled na portfolio výrobků podniku a pomáhá nám rozhodnout, který výrobek si udržovat, podporovat, financovat, a který naopak postupně omezovat a vyřadit. Obr. 2.7 zobrazuje BCG matici a skládá se ze čtyř základních částí:

- hvězdy – jsou nové produkty s vysokým tempem růstu a velkým tržním podílem, které budou vyžadovat velké investice do budoucna a zároveň mohou přinést velké zisky;
- otazníky - produkty s nízkým relativním tržním podílem, vyžadující velké množství peněz na financování svého růstu;
- dojně krávy - mají vysoký relativní tržní podíl, který by měl být časem snižován, podniky si na nich udržují dobrou tržní pozici, vytvářejí množství peněžních prostředků, které je pak možné použít pro rozvoj hvězd a otazníků;
- bídní psi – jsou neperspektivní produkty s nízkým tempem růstu, vykazují nízký relativní tržní podíl.

Obr. 2.7 BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.4 Finanční analýza

Velmi důležitou stránkou každého podniku je nejen vytvoření a následná správná aplikace vhodné strategie a obchodní stránka podnikání, ale samozřejmě také nakládání společnosti s finančními zdroji a to jak s vlastními, tak i cizími a samozřejmě celkové finanční zdraví firmy. A právě ke komplexnímu zhodnocení finanční situace slouží finanční analýza, která bude rozebrána v této kapitole.

V dnešní moderní době existuje celá řada nejrůznějších metod finanční analýzy, jejichž následné výsledky jsou součástí celkového hodnocení firmy, ale také bývají předkládány bankám při získávání finančních „injekcí“ a jsou rovněž důležité pro budoucí investory, obchodní partnery i zaměstnance.

„Z metodologického hlediska je však potřeba si uvědomit, že při realizaci finanční analýzy musíme dbát na přiměřenost volby metod analýzy. Volba metody musí být učiněna s ohledem na tři základní prvky:

- účelnost – to znamená, že musí odpovídat předem zadanému cíli;
- nákladnost – analýza potřebuje čas na kvalifikovanou práci, což s sebou nese celou řadu nákladů, které by však měly být přiměřené návratnosti takto vynaložených nákladů;
- spolehlivost – tu lze zvýšit kvalitnějším využitím všech dostupných dat. Čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější by měly být výsledky plynoucí z analýzy.“, jak tvrdí Petra Růčková (2010, str. 40).

Mezi nejoblíbenější metody finanční analýzy patří rozhodně analýza pomocí poměrových ukazatelů, která je oblíbená především pro svou rychlost výpočtu a následnou velmi vysokou vypovídací hodnotu, a proto se také stala součástí obsahu této bakalářské práce. Tímto způsobem můžeme vytvořit mnoho ukazatelů, vzhledem k tomu, že je možné poměřovat velké množství různých položek z nejrůznějších výkazů, jako je třeba rozvaha, výkaz cash flow a výkaz zisku a ztrát. Tyto ukazatele jsou rozděleny do několika následujících skupin.

### 2.4.1 Ukazatele rentability

Jinými slovy bychom mohli hovořit o výnosnosti či ziskovosti investovaného kapitálu. Jedná se o měřítko schopnosti podniku vytvářet nové finanční zdroje. V této bakalářské práci se budeme zabývat čtyřmi základními druhy rentability – rentabilitou aktiv, rentabilitou celkového investovaného kapitálu, rentabilitou vlastního kapitálu a rentabilitou tržeb.

**Rentabilita aktiv**- vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, aniž by brala v potaz to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \sum A$$

(2.1)

**Rentabilita celkového investovaného kapitálu** – do ukazatele nám budou vstupovat nejen vlastní kapitál, ale mimo jiné také emitované obligace, dividendy a dlouhodobé bankovní úvěry.

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{Vlastní kapitál} + \text{úročené cizí zdroje})$$

(2.2)

**Rentabilita vlastního kapitálu** – vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů, které do podniku vložili vlastníci firmy, neboli kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{Vlastní kapitál}$$

(2.3)

**Rentabilita tržeb** – v praxi se můžeme setkat s formulací „ziskové rozpětí“. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, laicky řečeno - kolik zisku připadá na 1 korunu tržeb.

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{Tržby}$$

(2.4)

### 2.4.2 Ukazatele aktivity

Jinými slovy ukazatele vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Tyto ukazatele měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých

složek kapitálu v různých druzích aktiv a pasiv. Protože ukazatel poměruje nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), je možné vyjádřit tento ukazatel dvěma způsoby:

**Rychlost obrátu aktiv (obrátky)**- vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok).

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \text{Tržby} / \Sigma A$$

(2.5)

**Doba obrátu** – jedná se o dobu, která průměrně uplyne od okamžiku vložení určité části majetku firmy do výroby až do jejího uvolnění, tzn. za jak dlouho se určitá část aktiv (celková aktiva, zásoby, pohledávky, závazky) přemění na peněžní prostředky.

$$\text{Doba obrátu celkových aktiv} = (\Sigma A \cdot 360) / \text{Tržby}$$

(2.6)

$$\text{Doba obrátu zásob} = (\text{Zásoby} \cdot 360) / \text{Tržby}$$

(2.7)

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = (\text{Pohledávky} \cdot 360) / \text{Tržby}$$

(2.8)

$$\text{Doba obrátu závazků} = (\text{Závazky} \cdot 360) / \text{Tržby}$$

(2.9)

### 2.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele finanční stability podniku jsou dalšími často využívanými poměrovými ukazateli ve finanční analýze. Jejich základním principem je hodnocení struktury finančních zdrojů podniku a slouží především k určení výše rizika, které podnik nese při daném poměru vlastních a cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko to s sebou přináší.



**Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)** – jedná se o základní ukazatel zadluženosti, jehož doporučená výsledná hodnota by měla oscilovat v intervalu 30-60%.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \Sigma A$$

(2.10)

**Podíl vlastního kapitálu na aktivech** – jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet měl v konečném výsledku vyjít přibližně 1. Říká nám, jak vysoká je finanční samostatnost daného podniku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{Vlastní kapitál} / \Sigma A$$

(2.11)

**Míra zadluženosti** – signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Důležité je sledovat jeho vývoj v čase, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje.

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí kapitál} / \text{Vlastní kapitál}$$

(2.12)

#### 2.4.4 Ukazatele likvidity

Pojem „Likvidita“ znamená schopnost rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit určitou část majetku na peněžní hotovost. V našem případě ve spojení s podnikem se jedná o schopnost firmy včas uhradit své platební závazky. Jedná se tedy o poměrový ukazatel, který slouží ke zjištění, zda podnik bude nebo nebude mít problémy se splácením svých závazků, které budou splatné v blízké budoucnosti. V dnešní době existují 3 základní stupně likvidity:

**Běžná likvidita** – jedná se o likviditu III. stupně, která je schopna nám ukázat, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{OA} / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

(2.13)

**Pohotová likvidita** – II. stupeň likvidity, jehož výsledek by se měl v optimálních případech pohybovat mezi hodnotami 1 – 1,5. Pokud by výsledná hodnota vyšla 1, znamenalo by to, že podnik by byl schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{OA} - \text{zásoby}) / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

(2.14)

**Okamžitá likvidita** – je nejužší vymezení likvidity nazývané také likviditou I. stupně. V těchto případech počítáme pouze s nejlíkvidnějšími položkami z rozvahy. Doporučená hodnota by se měla na české poměry pohybovat v intervalu 0,2 – 0,5, jak říká Knápková (2013, strana 92).

$$\text{Okamžitá likvidita} = (\text{OA} - \text{zásoby} - \text{pohledávky}) / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

(2.15)

Obecně platí pravidlo, že největší váha bývá připisována ukazatelům rentability a likvidity, což by ale v žádném případě nemělo degradovat vypovídací schopnost ostatních ukazatelů. Znamená to pouze skutečnost, že podnikově zainteresované osoby projevují největší zájem o zisk a finanční stabilitu té firmy, o které poskytné nejvěrohodnější informace právě rentabilita a likvidita.

## 2.5 Ostatní analýzy

Existuje mnoho druhů a typů analýz, které jsou podkladem pro vytvoření strategie podniku. Mezi ty nejznámější a nejvyužívanější patří analýza SWOT a ABC analýza, které jsou podrobně popsány v kapitolách 2.5.1 SWOT analýza a 2.5.2 Metoda ABC.

### 2.5.1 SWOT analýza

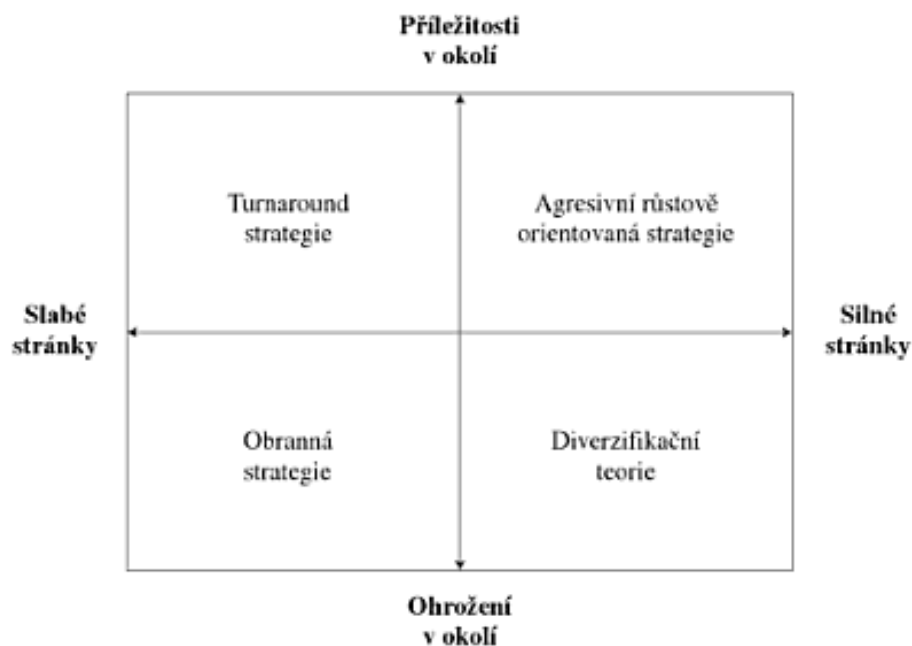
Tento typ analýzy strategie podniku patří mezi souhrnné analýzy a nejvyužívanější druhy analytických metod, které jsou v dnešní době využívány, protože poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a také budoucí pozice jejich organizace na trhu, ve kterém se vyskytují. Název SWOT analýza vznikl spojením prvních písmen čtyř důležitých aspektů, které by měly být brány v potaz při hodnocení podniku a následné tvorbě strategie. Jsou to tyto následující:

- **S** - Strengths – silné stránky – zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody firmě a zároveň také zákazníkům;
- **W** - Weaknesses – slabé stránky – v této části se analýza zabývá skutečnostmi, které firma v žádném případě nedělá dobře a měla by jejich existenci omezit, příp. odkrývá ty věci, ve kterých si konkurenční firmy vedou daleko lépe;
- **O** - Opportunities – příležitosti – zaznamenávají fakta, která mohou zvýšit poptávku ze strany odběratelů nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést podniku kladné hodnocení a úspěch na trhu;
- **T** - Threats – hrozby – zobrazují trendy, události a skutečnosti, které naopak dovedou poptávku odběratelů snížit a způsobit tak nespokojenost zákazníků.

„Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“, jak tvrdí Jakubíková (2008, str. 103). Obecně se vychází z předpokladu, že firma se bude snažit maximalizovat silné stránky podniku a zároveň minimalizovat ty slabé.

Výstupem této analýzy je SWOT matice, na základě níž následně rozeznáváme čtyři druhy situací, které mohou vzniknout, a jež mohou být následně velkým pomocníkem při volbě konečné strategické varianty, jimiž bychom se měli řídit. Na Obr. 2.8 jsou jednotlivé typy variant zobrazeny.

Obr. 2.8 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 92)

### **Agresivně růstově orientovaná strategie**

Tato strategie bývá označována jako S-O strategie (Strength - Opportunities) a podnik při její aplikaci využívá příležitosti, které se nacházejí v jeho okolí a také silné stránky, kterými disponuje, a které se nacházejí uvnitř podniku.

### **Diverzifikační strategie**

Pokud se firma rozhodne realizovat tuto strategickou variantu, tak dochází k použití výhod a silných stránek podniku pro zamezení hrozeb a ohrožení, které na podnik útočí zvenčí. Je možné se setkat také s označením S-T strategie (Strength – Threats) či strategie konfrontace.

### **Obranná strategie**

Strategie vyhýbání je založena na principu efektivně se vyhnout hrozbám, jimž je podnik vystaven, a které ohrožují slabé stránky podniku. Cílem strategie W-T (Weaknesses – Threats) je proto minimalizace hrozeb i vlastních slabých stránek ohrožující „život“ podniku.

### **Turnaround strategie**

Vzhledem ke skutečnosti, že tato strategie bývá nazývána také jako W-O (Weaknesses – Opportunities) strategie, vyplývá, že firma se za každou cenu snaží odstranit a překonat slabá místa prostřednictvím využití příležitostí.

## **2.5.2 Paretova analýza**

Nejznámější kvantitativní technikou, která je v managementu podniku využívána, je Paretova analýza. Tato metoda je založena na tvrzení Vilfreda Pareta, podle něž 20% veškerých podnikových aktivit bude následně vytvářet 80% výsledků. Díky tomuto výroku, ze kterého následně vzniklo označení Pravidlo 20/80, by management nemusel sledovat veškeré aktivity, ale měl by se soustředit pouze na ty, jejichž výsledný efekt je největší (Ward, 1995).

### 3. Charakteristika firmy DEVA-FM. s. r. o.

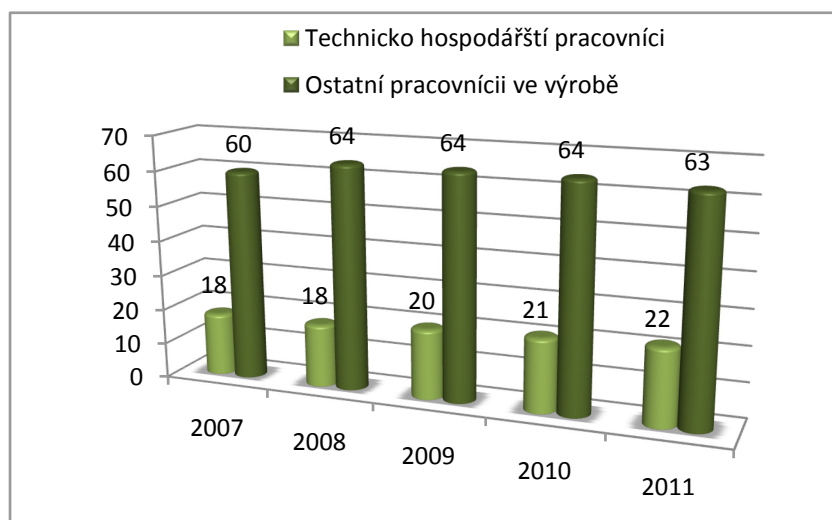


Společnost DEVA F-M. s.r.o. (dále jen DEVA) je nejvýznamnější specializovaný výrobce ochranných oděvů v České republice. Produkty jsou pro svou mimořádnou ochrannou schopnost určeny do extrémních a nebezpečných situací. Odběrateli jejich výrobků jsou hasičské sbory ČR a záchranáři, kteří patří k nejčastějším zákazníkům společnosti, dále pak také armáda a policie ČR, pracovníci petrochemického a energetického průmyslu, ambulance a plynárenství. Zákazníci této společnosti se nacházejí téměř na celém světě, pokud z hledáčku vyřadíme americký kontinent. V první řadě jsou nejčastějšími odběrateli zákazníci z České republiky, kteří mohou navštívit některého z celkem 20 autorizovaných prodejců. Firma DEVA má také obchodní zastoupení pro Slovenskou republiku se sídlem v Banské Bystrici. Mezi další odběratelské země patří i další okolní státy jako Polsko či Švýcarsko, Švédsko, Estonsko, Spojené Arabské Emiráty a Indie.

Hlavními prioritami podniku jsou kvalita, moderní technologie, tradice, spolehlivost a inovace, které jej ve velké míře pomáhají udržet na úrovni nejvýznamnějších světových výrobců ochranných oděvů. Firma letos oslaví krásné a významné 20. výročí své existence, které by rozhodně nemělo zůstat bez povšimnutí.

Podnik zaměstnává celkem 85 zaměstnanců, z toho 22 technickohospodářských pracovníků a 63 těch, kteří se starají o bezproblémový chod výroby a kvalitu vyráběných výrobků. Na Obr. 3.1 je graficky zobrazen vývoj zaměstnanců od roku 2007 až po rok 2011. Celkový počet zaměstnanců firmy dělá z podniku menší až střední firmu.

Obr. 3.1 Graficky znázorněný počet zaměstnanců firmy DEVA



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů firmy DEVA

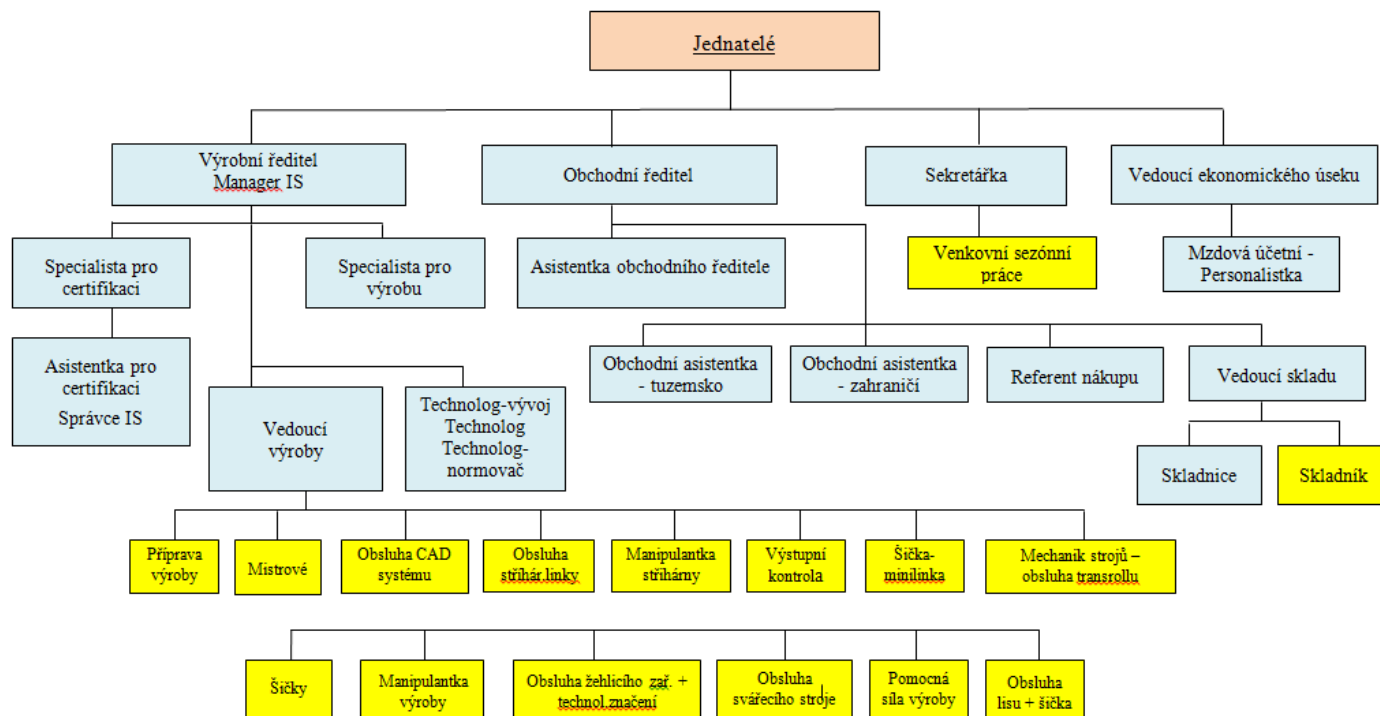
### 3.1 Základní údaje

Obr. 3.2 Základní údaje firmy DEVA

Název	DEVA-FM. s. r. o
Sídlo firmy	Collo-louky 2140, 738 02, Frýdek-Místek, ČR
IČO	619 45 226
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR	9. 11. 1994
Předmět podnikání	Specializovaný maloobchod
	Výroba oděvů a oděvních doplňků (kromě kožesinových)
	Výroba pletených a háčkových výrobků, řemeslné zpracování textilií
Základní kapitál	500 000 Kč (250 000 Kč a 250 000 Kč)
Jednatel	Ing. Jiří Dedek, Leonard Varga
Společník	Ing. Jiří Dedek, Leonard Varga

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů firmy DEVA

Obr. 3.3 Organizační struktura firmy DEVA



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů firmy DEVA

### 3.2 Historie

Začátky nebyly rozhodně jednoduché, poněvadž v České republice v roce 1993 nebyly naprosto žádné zkušenosti se zásahovými oděvy, které by prvotní krůčky rozjíždějící firmě usnadnily. Důležitým krokem bylo ušití prvního vzorku zásahového oděvu, který byl následně představen vedení hasičských sborů s cílem je přesvědčit o kvalitě a významných funkcích, které dokáží ochránit lidské zdraví a dokonce také život. Tento vzorek uspěl a další úspěchy na sebe nenechaly dlouho čekat. V roce 1996 získala společnost certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 - systému řízení jakosti, který je aplikovatelný na produkci a prodej speciálních ochranných oděvů, bot a spodního prádla pro hasiče a průmysl. Dále také obdržela od firmy DU PONT certifikát "Kvalifikovaný oblek z materiálu NOMEX®" pro hasiče a průmyslové dělníky, jehož součástí byl také THERMO-MAN® test v Ženevě. Dalšími z úspěchů je spolupráce s firmou PBI Performance a následné získání licence od světové firmy W. L. GORE.

Důležitým mezníkem ve vývoji společnosti bylo v roce 1996, kdy vybudovala hlavní sídlo ve městě Frýdek – Místek. Rokem 1997 podnik rozšířil dodávaný sortiment, což v návaznosti toho rozšířilo jeho odbytiště. Podnik začal dodávat zboží také do oblastí průmyslu, armády a policie České republiky. O 3 roky později byla tato skutečnost ještě podpořena instalací automatické střihárenské linky, která zrychlila průběh výroby, zvýšila kvalitu a objem produkce vyráběných výrobků. V roce 2006 bylo dalším strategickým a zásadním rozhodnutím vybudování a otevření nových výrobních prostor, díky kterým se množství produkovaných výrobků ještě navýšilo a zároveň bylo vytvořeno několik nových pracovních míst, což v jisté míře odlehčilo vysoké nezaměstnanosti v kraji. Také výrobní program je pravidelně rozšiřován o nové produkty, soustavně se pracuje na vývoji a inovacích tradičních výrobků tak, aby byly na co nejvyšší možné úrovni kvality materiálu, úrovni ochrany a zároveň komfortu.

Zajímavým historickým faktem je zprovoznění vlastní fotovoltaické elektrárny v roce 2009. Tento „tah“ byl ovlivněn situací, která vznikla v letech 2009 a 2010, kdy došlo ke skokovému snížení ceny fotovoltaických panelů na trhu a návratnost investice do fotovoltaiky se tak tímto faktem snížila na 6-7 let, což bylo velmi atraktivní, vzhledem k tomu, že původní návratnost byla 15 let. Instalovaný výkon fotovoltaické elektrárny umístěné na střeše podniku je 49,2 kW.



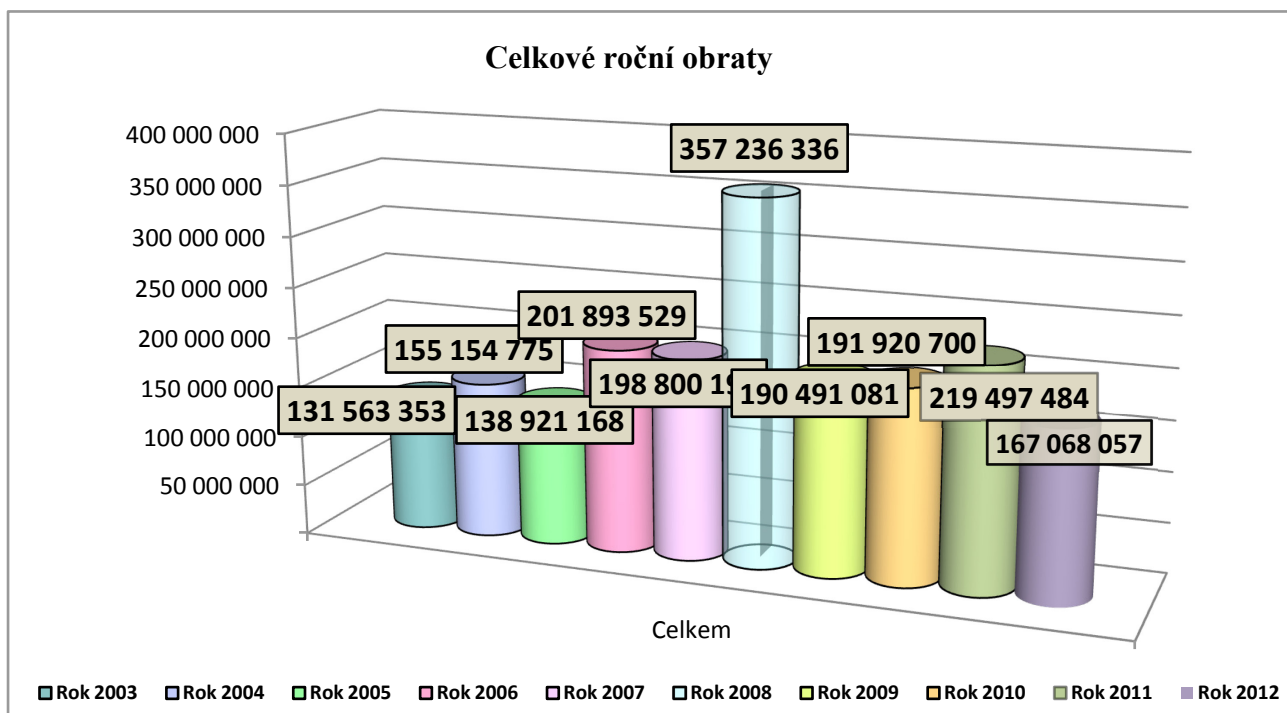
V nejbližší budoucnosti je pro firmu důležitá výstava PYROS 2013, která se uskuteční v Brně ve dnech 22. – 24. 5. 2013, kde zároveň jako první firma v historii České republiky zajistí technologii pro testování svých oděvů na figuríně THERMO-MAN®, které bude probíhat přímo před očima diváků a návštěvníků výstavy.

### 3.3 Produkty

Výrobky firmy DEVA jsou ojedinělé především pro své vynikající ochranné vlastnosti, které ocení především profese, které přijdou do styku s plameny, sálavým teplem, vodou, chemikáliemi, různými druhy roztavených kovů a dalšími velmi nebezpečnými a život ohrožujícími látkami. Ochranné oděvy jsou vyrobeny z vlákna NOMEX® známého amerického koncernu DU PONT a z materiálu GORE-TEX® firmy W. L. GORE. Všechny výrobky podléhají přísným kontrolám a odpovídají těm nejvyšším požadavkům. Přehled nejvýznamnějších produktů společnosti (zásahových obleků) se nachází v **příloze č. 1**.

Obrat za prodej veškerého zboží za období 2003 - 2012 je graficky znázorněn na Obr. 3.4. Zde je na první pohled patrné, že nejúspěšnějším rokem firmy DEVA se stal rok 2008, kdy celkové tržby činily 357 236 336 Kč.

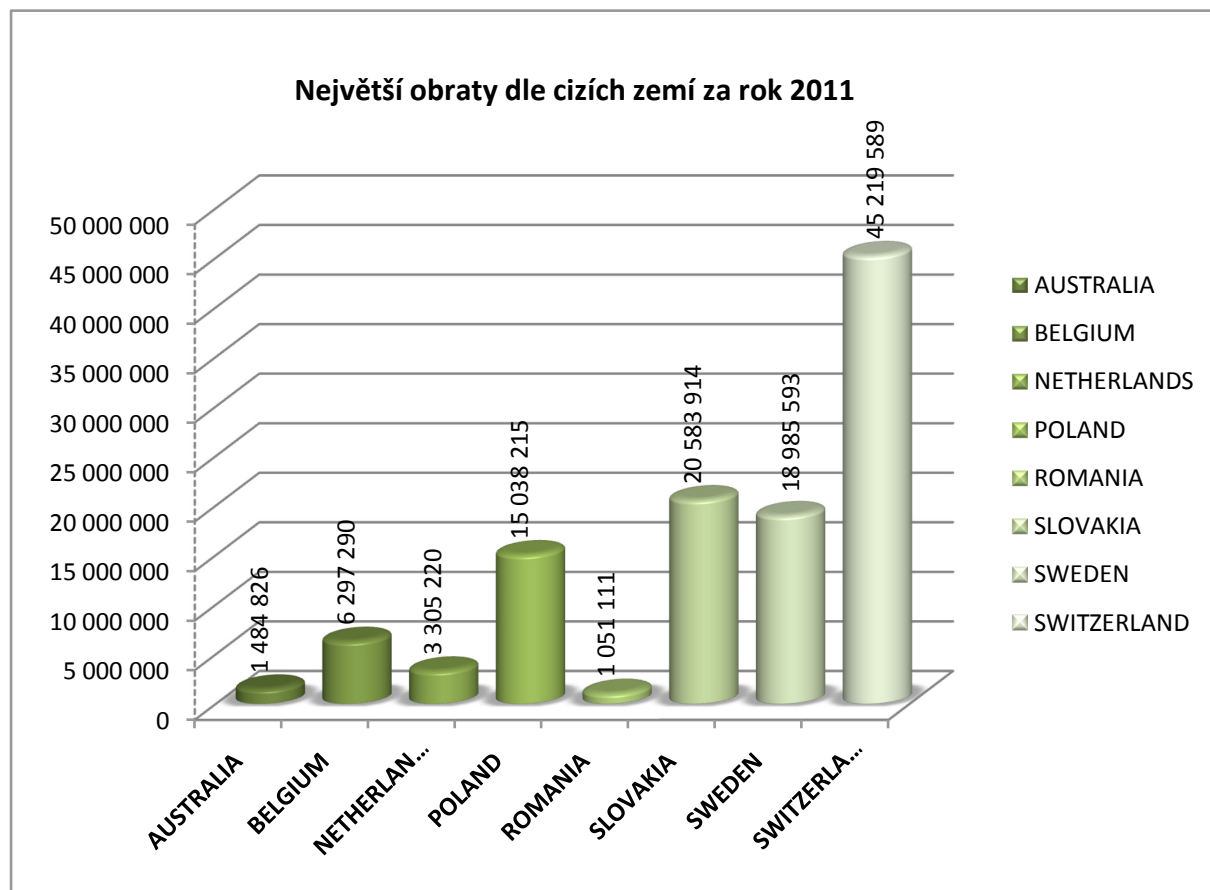
Obr. 3.4 Celkové roční obraty za období 2003 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů firmy DEVA

Na následujícím Obr. 3.5 se nalézá grafické zobrazení cizích odběratelských zemí, které firmě DEVA přinesly největší obraty za rok 2011. Největším zákazníkem ze zahraničí je tedy Švýcarsko, které firmě v roce 2011 přineslo 45 219 589 Kč.

Obr. 3.5 Největší obraty dle zemí za rok 2011 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů firmy DEVA

## **4. Strategická a finanční analýza společnosti**

V případě, že se podnik rozhoduje o přijetí či nepřijetí určitého druhu strategie, musí v každém případě klást patřičný důraz na poznání prostředí, ve kterém podniká, a také ovlivňujících faktorů, které na něj přímo působí. V této oblasti jsou veškeré poznatky nestálé, průběžně a nekontrolovatelně se měnící, a z toho důvodu je pro podnik životně důležitá neustálá kontrola, monitoring a vyhodnocování.

V praktické části bakalářské práce bude veškerá pozornost soustředěna na vybrané čtyři druhy strategických analýz. Tyto analýzy byly vybrány z důvodu jejich přesnosti, kvalitní vypovídací schopnosti a interpretace. V navazující kapitole bude krátce zhodnoceno finanční zdraví firmy DEVA-FM. s. r. o., které je neméně důležité.

### **4.1 Strategická analýza**

V oblasti externí analýzy bude okolí podniku analyzováno pomocí Porterových pěti konkurenčních sil a následně také využitím metody PEST. Vnitřní faktory podniku budou podrobeny analýze BCG, která nám poskytne rámcový pohled na portfolio výrobků podniku, a souhrnné analýze SWOT.

#### **4.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Už z názvu je patrné, že tato část strategické analýzy se bude zabývat rozbořem a zhodnocením pouze konkurenčních faktorů, které ovlivňují pozici firmy DEVA na trhu ochranných oděvů a doplňků.

#### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Jedná se o první z pěti sil, která zaměřuje svou pozornost na budoucí potenciální „soupeře“ v odvětví. Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, ve kterém firma DEVA působí již mnoho let, není natolik velké, aby mu firma věnovala podstatnou část své pozornosti. Výroba těchto typů produktů je velmi finančně náročná, ať už z pohledu dodávek materiálu, jehož zásoba musí být dostatečně vysoká a vzhledem k použitým materiálům k ochraně lidského života také velmi drahá, nebo z pohledu nákupu nových zařízení. Výše dlouhodobého majetku firmy DEVA se nachází v desítkách milionů, což pro firmy, které se

rozhodují vstoupit do tohoto odvětví, znamená obrovský výdej peněžních prostředků na nákup strojů a vybavení výroby.

Aby se nový konkurent vůbec dostal do podvědomí zákazníků, musí vynaložit i velkou finanční hotovost na reklamu a propagaci. Vstup do odvětví je, jednoduše řečeno, kapitálově náročný. Také v souvislosti s odběrateli firmy je důležité poznamenat, že podnik s dvacetiletou tradicí, kterým firma DEVA je, má své věrné zákazníky, kteří jsou s kvalitou výrobků natolik spokojeni, že neuvažují o přechodu k novým konkurenčním výrobcům, v mnoha případech ani za snížené cenové podmínky, které jsou obětovány na úkor kvality výrobků. Pro nové firmy není jednoduché ani získání licencí a potřebných norem kvality, které jsou nutnou podmínkou pro výrobu, prodej a celkovou existenci podniku na tomto trhu, tím pádem má i vládní politika rozhodující slovo v tomto ohledu vůči nově vstupujícím konkurentům do odvětví.

### **Rivalita mezi podniky mikrookolí**

V každém odvětví na trhu existují konkurenční podniky, pokud se tedy nejedná o monopol, kde se na trhu nachází pouze jeden jediný subjekt. Dochází tak ke konkurenčním bojům, kde podniky využívají nejrůznější metody. Největšími konkurenty, se kterými se firma DEVA na trhu potýká, jsou následující:

- VOCHOC<sup>®</sup> - je firma se sídlem v Plzni, která se zabývá vlastní výrobou a vývojem kompletního sortimentu osobních ochranných oděvů a ochranných prostředků proti tepelným rizikům. Dle shlednutého sortimentu, který má firma zveřejněn v nabídce na svých internetových stránkách, je na první pohled zřejmé, že kvalita jejich výrobků je na podstatně nižší úrovni.
- ZAHAS – je podnik, který se se svým nízkým počtem zaměstnanců v žádném případě nemůže DEVĚ rovnat. Na trhu je sice také dvacet let, ale výrobou ochranných prostředků pro hasičské záchranné sbory se začal zabývat teprve v roce 2002. Tím, že se podílí na výrobě hasičských vozidel, přetlakových ventilací, odsávačů kouře, dekontaminačních zařízení, apod. se od DEVY výrazně odlišuje.
- ROOSENBAUER – se svou 145 letou tradicí v oblasti výroby hasičských vozů, komponent a ochranných prostředků je největším konkurentem ze zahraničí, který ohrožuje firmu DEVA na rakouském trhu.

Dalšími konkurenty jsou rovněž prodejci, kteří nakupují zboží od různých dodavatelů, nejen od firmy DEVA, a toto zboží poté prodávají svým zákazníkům. Tito překupníci prodávají konkurenční výrobky, které jsou mnohdy cenově velmi nízko a jejich kvalita je nedostačující.

Výhodou analyzované firmy je každopádně vysoká záruka a také servis či reklamační služby, které na své výrobky poskytuje. Za svou dlouholetou praxi již vyzkoušela i vyzývané reklamní cesty. Jednou z těchto významných propagací je i veletrh PYROS konaný jednou za dva roky v Brně, kde letos jako historicky první firma ve svém oboru představí THERMO-MANa<sup>®</sup>, o kterém již bylo více řečeno v kapitole **3.2 Historie**.

### **Smluvní síla kupujících**

Firma DEVA již na trhu existuje 20 let, což jí za tu dobu vytvořilo pevné portfolium věrných zákazníků a odběratelů. Pro skupinu kupujících jsou poskytovány jisté množstevní slevy, které věrnost ještě zesilují. Pokud by nastala situace a kupující se proti firmě z jakýchkoliv důvodů „vzepřeli“ a přestali jejich zboží odebírat, donutili by firmu k opatření, která by se snažila je získat zpět, což znamená, že firma by musela snížit ceny a navýšit tak své výrobní náklady.

Jak ale vyplývá z poskytnutých údajů, společnost má široké spektrum zákazníků a klientů, kteří od ní pravidelně odebírají zboží. Tato klientela je tvořena povinnými a dobrovolnými záchrannými sbory České republiky, armádou a také policejními sbory ČR. Výjimkou nejsou ani drobní odběratelé, kteří si za kvalitu a ochranu svého zdraví rádi připlatí a zároveň tak podpoří českou produkci.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Tento faktor je poměrně zásadní především kvůli tomu, že bez dodavatelů materiálů a veškerých potřebných zdrojů pro výrobu není možné vyrábět. Opravdu kvalitních dodavatelů je na českém trhu málo, prakticky zde nejsou žádní, proto se podnik obrací k zahraničním dodavatelům, kteří nabízejí požadovanou jakost zboží. Firma DEVA již mnoho let spolupracuje s úzkým spektrem osvědčených dodavatelů a to nejen kvůli dodávkám kvalitního materiálu, ale také z důvodu vývoje nových tkanin a materiálů. Nejdůležitější je spolupráce s francouzskou tkadleckou firmou SOFILETA, která se podílí na vývoji základního materiálu pro výrobu ochranných obleků. Po vytvoření nové tkaniny jsou firmě DEVA poskytnuta výhradní práva pro odběr tohoto materiálu a konkurenčním firmám je

odkup těchto látek buď zcela nepřístupen, nebo umožněn za podstatně vyšší ceny. Dalšími dodavateli jsou např. firma GORE dodávající membrány, francouzská firma ALPEX a TransTextil z Německa.

Dodavatelů tedy není mnoho, což znamená, že smluvní síla dodavatelů a riziko, které je s nimi spojeno poměrně velké. Je proto žádoucí udržovat dobré partnerské vztahy s dodavateli, což se firmě dlouhodobě daří.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Substituty jsou takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Vzhledem k tomu, že odvětví, ve kterém DEVA podniká, je tak jedinečné a specifické, tak ve své podstatě neexistuje hrozba substitučních výrobků, které by byly schopny nahradit výrobky firmy DEVA, pokud se zaměříme na stejnou úroveň kvality výrobků.

#### **4.1.2 PEST analýza**

Tato analýza se zaměřuje na podrobné zkoumání politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů, které podnik ovlivňují z externího prostředí. Vzhledem k významnosti těchto faktorů, bylo vybráno následující pořadí PEST.

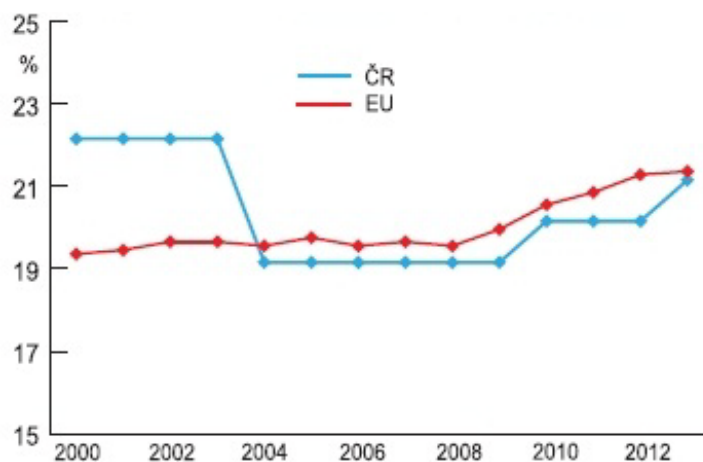
#### **Politické faktory**

Tak jako každý podnikatelský subjekt nacházející se na území České republiky i firma DEVA-FM. s. r. o. podléhá legislativním nařízením a zákonům ČR. Vzhledem ke vstupu do EU, který se uskutečnil 1. května 2004, podléhá chování a jednání firem také zprostředkovaným právním nařízením a předpisům tohoto integračního společenství. Je důležité tyto faktory analyzovat. Legislativní a politická rozhodnutí totiž mohou limitovat nebo naprosto omezit fungování, prosperitu a veškeré možnosti podniku.

Výsledek porovnání stability politiky ČR není zrovna pozitivní z důvodu neustálého hlasování o nedůvěře vlády, což značí nestabilní politiku, která je také potvrzována ze stran zahraničních států. Tato skutečnost může mít velmi negativní dopady na ekonomiku země, jelikož do politicky nestabilního prostředí nebudou chtít investoři ze zahraničí investovat svůj kapitál.

Co se týká daňových zákonů, nachází se zde vzrůstající tendence zvyšování DPH, která se oproti minulému roku zvýšila na 21%. V budoucnu je na rok 2016 naplánována změna sazby daně z přidané hodnoty, kdy podstatou tohoto kroku je snížení základní sazby na 17,5 a zároveň sjednocení se sníženou sazbou DPH, která se nyní nachází na úrovni 15%.

Obr. 4.1 Vývoj základní sazby DPH v ČR a průměru v EU-27



Zdroj: Vlastní zpracování dle Eurostat

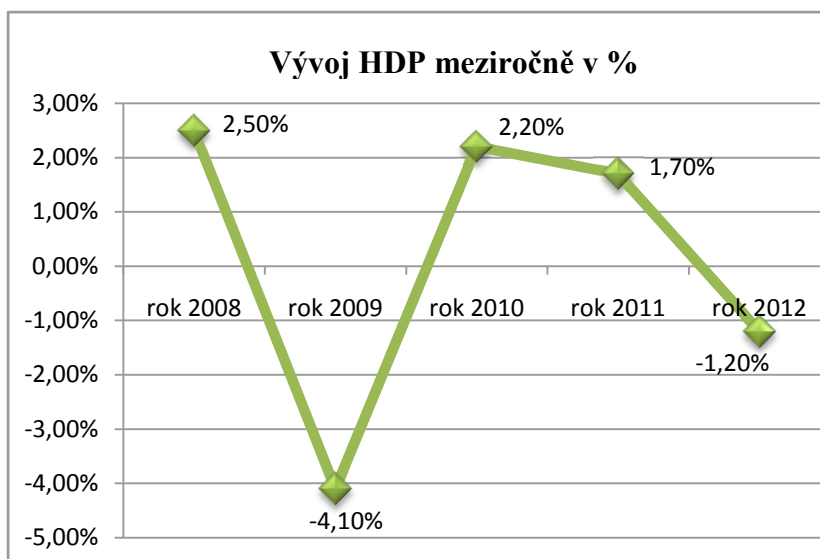
Dalším důležitým státním zásahem do podnikání je zpřísnění podmínek u ekologicky nešetrných výroby. Je kladen velký důraz na ekologii a ochranu životního prostředí, který je podpořen také zvýšením sankcí v případě nedodržení zákona. Ekologicky nešetrné výroby jsou v dnešní době také velmi znevýhodňovány a nejsou žádoucí.

### **Ekonomické faktory**

Tyto faktory charakterizují stav ekonomiky státu, ve které se podnik nachází, ale také ekonomické situace v zahraničních zemích. Situace posledních let nebyla příliš příznivá a optimistická, co se týká ekonomického rozvoje. Rok 2007 s sebou přinesl americkou hypoteční krizi, které se koncem následujícího roku 2008 promítla i do ekonomiky ČR, kdy se meziletečně snížila průmyslová produkce o 17,4 %. Dle zjištěných informací první krizovou vlnu firma DEVA přežila bez větších následků, čemuž rozhodně ve velké míře přispěla výhra celostátní zakázky. První příznaky krize začaly být pociťovány začátkem roku 2012.

Velmi důležitým ukazatelem stavu ekonomiky je hrubý domácí produkt. HDP poklesl v roce 2012 podle zpřesněného odhadu o 1,2 % a tento trend bude podle předpovědi ekonomů i nadále klesající, což není žádoucí stav, jelikož tak klesá celková hodnota statků a služeb vytvořených za jeden kalendářní rok na území ČR.

Obr. 4.2 Vývoj HDP

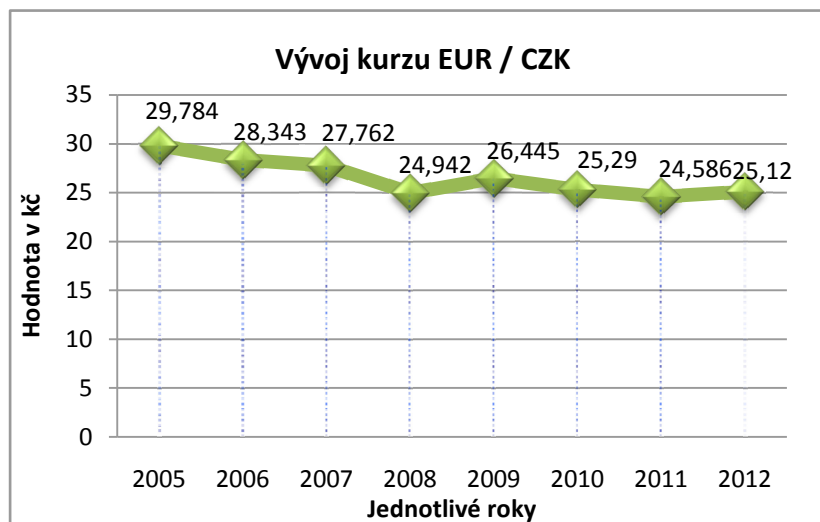


Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Nezaměstnanost je dalším z faktorů ovlivňující ekonomiku. Míra nezaměstnanosti se v průměru drží kolem 8%, přičemž její trend je pozvolna klesající, v letních měsících dosahuje svého minima díky sezónním pracím.

Vývoj směnného kurzu ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a díky tomu mu přiřazujeme velkou váhu při posuzování stavu ekonomiky. A vzhledem k tomu, že firma DEVA spolupracuje převážně se zahraničními partnery, je potřeba tento faktor neustále sledovat a v případě posílení koruny vůči euru nakupovat materiál a naopak. Na Obr. 4.3 Je graficky znázorněn vývoj koruny vůči euru, který má od roku 2011 opět mírně rostoucí trend.

Obr. 4.3 Vývoj kurzu Koruny k Euru



Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>



Zhoršujícím se faktorem je také postupný růst cen pohonných hmot a energií, které jsou nezbytně potřebné pro provoz výroby. Dle předpovědí je i do budoucna očekáván neustálý nárůst, který bude zvyšovat už tak vysoké náklady podniku, a v důsledku těchto skutečností je potřeba hledat nové alternativy, které jsou již v případě firmy DEVA mírně eliminovány pořízením fotovoltaické elektrárny umístěné na střechách budov firmy.

### **Sociokulturní faktory**

Tato část PEST analýzy je zaměřena na sociální a kulturní faktory, které je nutno zachytit a podrobit analýze. Pokud porovnáme stav minulý se stavem přítomným, je zde jasný zvyšující se trend ochrany a bezpečnosti při práci, proto je zřejmé, že poptávka po výrobcích firmy DEVA jen tak neutichne.

V oblasti lidských zdrojů je firma na dobré úrovni, zaměstnanci ve výrobě mají ty nejlepší předpoklady a kvalifikační ohodnocení pro odvádění kvalitní práce a také mají k dispozici nejmodernější stroje. Fluktuace zaměstnanců je nízká, což má pozitivní dopad na firemní náklady, které by v případě vysoké míry fluktuace byly značné. Jedná se o náklady vytvoření získáváním kvalifikovaných pracovníků, jejich zapracováním a školením.

### **Technologické faktory**

V rámci udržení konkurenceschopnosti na trhu je důležité technologické faktory sledovat. Významná je především inovační činnost v oblasti strojů a zařízení. Nové technologie zaručují méně nákladnou a mnohdy také rychlejší výrobu a zaměstnancům společnosti v mnohém ulehčují jejich práci, což může mít příznivé účinky na jejich produktivitu.

Firma DEVA také v rámci inovací spolupracuje se svými obchodními partnery, kteří dodávají podniku materiál, a společně s nimi vyvíjí a zkoumá nové druhy látek a následně také samotných obleků tak, aby vyhovovaly narůstajícím požadavkům zákazníků a vysokým standardům jakosti a ochrany lidského života a zdraví. V posledních dvou letech firma vyvíjela nový druh zásahového obleku, jehož materiály, které byly použity na všechny jeho tři základní vrstvy, byly inovovány a zcela obměněny. Oblek je již vytvořen, je nutné jej nyní podrobit zkouškám a tím zajistit potřebné normy, aby mohl být zařazen do prodeje, který dle plánů začne v měsíci září roku 2013. Tento hasičský zásahový oblek ponese název PREMIUM 20.

### **4.1.3 BCG analýza**

Při analýze pomocí modelu BCG je základem zjistit, jaké mají výrobky firmy na trhu postavení. Postavení na trhu se analyzuje pomocí dvou hlavních kritérií – relativního podílu na trhu a tempa růstu na trhu, kdy jsou oba dva údaje vyjádřeny v procentech.

#### **Otazníky**

Pomyslným „otazníkem“ v sortimentu produktů analyzovaného podniku je nově vyvinutý zásahový oblek jménem PREMIUM 20. Nachází se v kvadrantu, který se vyznačuje poměrně nízkým relativním podílem na trhu a naopak vysokým tempem růstu na tomto trhu. Pokud se produkt osvědčí, firma do něj investuje nemalé peníze a postupem času by se tento výrobek mohl stát „hvězdou“.

#### **Hvězdy**

Oblek nazývaný TIGER PLUS 2013 je produktem tzv. hvězdným, který dle předpokladů firmy bude hlavním zdrojem zisku i přes obrovské počáteční investice a vysoké riziko. Jedná se o inovovaný produkt, který nahradil zásahový oblek TIGER PLUS, u nějž se předpokládá, že tuto „dojnou krávu“ v budoucnu nahradí. Oblek bude vyžadovat velké sumy peněz, aby si udržel vysoké tempo růstu.

#### **Dojné krávy**

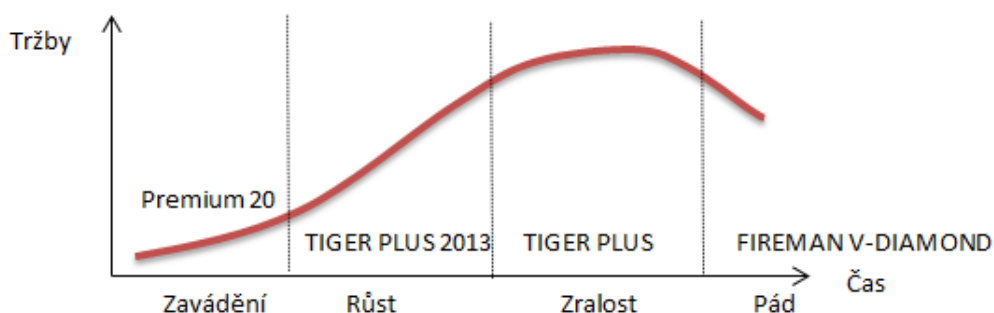
Jako „dojné krávy“ byly označeny produkty s názvem TIGER PLUS. Oblíbenost produktu je způsobena mimořádným materiálovým složením použitých vrstev vyvinutých ve spolupráci s firmou SOFILETA, což je důvod, proč je největším odběratelem zásahových obleků TIGER PLUS státní organizace Hasičské záchranné sbory ČR. Tyto produkty tvoří firmě DEVA největší podíl na zisku, produkt je tzv. generátorem zisku, proto by firma měla usilovat o udržení přátelských obchodních vztahů. Nachází se v kvadrantu, který má vysoký relativní podíl na trhu, jelikož HZS ČR jsou jediným odběratelským subjektem svého druhu na trhu kupujících a tempo jeho růstu na trhu je nízké.

#### **Bídní psi**

Označení „bídní psi“ nese produkt, který se pro podnik stal již neperspektivním, jeho relativní podíl na trhu je nízký stejně tak jako jeho tempo růstu na trhu. Takovým druhem výrobku je pro firmu DEVA zásahový oblek s označením FIREMAN V-DIAMOND,

z důvodu malého zájmu kupujících. Tento zásahový oblek je totiž předchůdcem nynější „dojné krávy“ – zásahového obleku TIGER PLUS. Důkazem jsou poskytnutá data společnosti, která jasně vykazují, že v roce 2012 bylo prodáno pouhých 120 ks produktu. Na Obr. 4.4 je názorně zachycen vývoj produktů, které byly výše rozčleněny do kvadrantů matice BCG, v jednotlivých stádiích jejich životního cyklu.

Obr. 4.4 Stádia životního cyklu jednotlivých výrobků



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

#### 4.1.4 SWOT analýza

Analýza SWOT přichází na řadu až po analýze vnitřního a vnějšího prostředí, jelikož tyto zjištěné poznatky shrnuje do tabulky, ve které jsou uvedeny a následně hodnoceny silné a slabé stránky podniku jejího vnitřního prostředí, a také ohrožení a příležitosti, které na podnik působí zvenčí.

Obr. 4.5 Tabulka SWOT firmy DEVA

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice na trhu	Vysoké režijní náklady
Kvalitní materiály	Úzké spektrum dodavatelů
Nízká fluktuace zaměstnanců	Časté opravy strojů
Široký sortiment nabízených výrobků	Schopnosti managementu získat nové obchodní partnery
Modernizace strojů	
Neustálý výzkum a vývoj, inovace	
Příležitosti	Hrozby
Expanze na zahraniční trhy	Ekonomická krize
Oslabení konkurence na základě špatné ekonomické situace	Levná produkce ze zemí s levnou pracovní silou (Asie)
Internetový prodej	Legislativní změny
	Nestabilní politika
	Změna v příjmech zákazníků - orientace na cenu
	Rostoucí ceny energií

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

## Silné stránky

Pro každý podnikatelský subjekt jsou silné stránky úspěchem a zaručením výhodné konkurenční pozice v daném odvětví, pokud si je těchto významností podnik vědom a je schopen je vhodně využít.

Mezi významné silné stránky podniku patří dle výše zobrazeného Obr. 4.5 především jeho dvacetileté působení na trhu, díky kterému si již získal důvěru velkého množství zákazníků, kteří mu tak zaručují jistotu tržeb v budoucnu a tím i silnou pozici v odvětví.

Díky dovozu kvalitních materiálů firma dokáže produkovat zboží splňující nejvyšší standardy kvality, což jí za ta léta vytvořilo prestiž a vysokou konkurenční pozici na trhu. Největší předností podniku jsou tedy vysoce kvalitní produkty, které splňují technické normy.

Další výhodou jsou samozřejmě zaměstnanci, kteří jsou jádrem celého procesu výroby. Míra fluktuace zaměstnanců vyjadřuje v procentech poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu pracovníků za určité kalendářní období. Míra fluktuace zaměstnanců je dle údajů v třetí části bakalářské práce **3. Charakteristika firmy DEVA-FM. s. r. o.** velmi nízká, což je výhodné z hlediska dlouhodobě získávaných zkušeností a dovedností z praxe v této firmě. Náklady spojené s odchody pracovníků a případným přijímáním nových pracovníků jsou tím pádem také nízké a produktivita výroby je vysoká. Je ale velmi důležité udržovat tzv. zdravou míru fluktuace, která nám zabezpečí pozitivní přínosy jako např. příliv nových zkušeností, pohledů, názorů, apod.

Sortiment produktů, které jsou zákazníkům nabízeny, je dostatečně široký. I přes to, že se podnik zabývá převážně výrobou zásahových obleků pro hasičské záchranné sbory, pozornost věnuje také oděvům pro průmyslové, armádní, policejní, záchranářské a ambulanční pracovníky. V každé z těchto kategorií jsou nabízeny ochranné oděvy, obleky, kombinézy, pracovní stejnokroje, spodní prádlo, obuv a ochranné prostředky na hlavu.

Modernizace strojů je nezbytnou součástí udržení konkurenceschopné pozice. Tyto modernizace v podniku již v minulosti několikrát proběhly, jsou obnovovány stroje a také programy na jejich obsluhu. Vzhledem k vysokým nákladům tato silná stránka na druhou stranu může znamenat také jisté omezení a znevýhodnění.

Poslední silnou stránkou, která vyplývá z analýzy, je neustálý výzkum a rozvoj. Podniknesmí usnout na vavřínech a konejšit se svou dobrou pozicí na trhu, ale musí sledovat trendy, nové technologie a nové způsoby a metody výroby.

### **Slabé stránky**

Je naprosto přirozené, že pokud má firma nějaké silné stránky, tak musí mít i stránky slabé. Jedná se o znevýhodnění podniku, která ohrožují jeho postavení v odvětví, a které mu již přináší, nebo v budoucnu přinášet budou, nevýhody či ztráty na zisku.

Výraznou slabou stránkou firmy DEVA jsou v každém případě vysoké režijní náklady. Režijní náklady je potřeba rozpočtovat, jelikož jsou jedním z faktorů, které přímo ovlivňují problematické hospodaření podniku. Výše těchto nákladů je determinována druhem produkce a díky tomu nelze žádným způsobem režijní náklady eliminovat. Snížení nákladů by bylo možné pouze v případě změny dodavatelů materiálů, jejichž textilie by byly levnější, ale již by neodpovídaly předepsaným standardům kvality.

Dalším možným handicapem podniku by mohlo být úzké spektrum dodavatelů. Pokud by se totiž firma dostala do situace, kdy její hlavní dodavatel selže nebo se dostane do finančních problémů a následkem toho zbankrotuje, může to mít katastrofální následky pro její existenci. Vhodným způsobem, jak této situaci zabránit, je rozšíření portfolia dodavatelů tak, aby nebyl ohrožen plynulý chod výroby.

Výrobní proces je z podstatné části tvořen závislostí na strojích a výrobních zařízeních. Vytížeností a neustálým využíváním se zvyšuje pravděpodobnost poruchovosti a následných prostojů ve výrobě. Častým opravám strojů či programováním počítačů, kterými jsou stroje z velké části ovládány, je nutno předejít a podrobovat zařízení častějším drobným kontrolám tak, aby se předešlo ztrátám.

Situace v oblasti konkurence je v dnešním globálním světě velmi napjatá, je obtížné nalézt a získat nové obchodní partnery v zahraničních zemích, díky kterým by DEVA rozšířila svá odbytiště, a získala tak nové zákazníky, kteří by podniku přinesli větší zisky. V tomto ohledu je vhodné aktivizovat marketing, management a vedení podniku, kteří by následně měli vytvořit agresivnější strategii při získávání nových obchodních partnerů.

## **Příležitosti**

Při hodnocení příležitostí podniku je centrem zájmu vnější prostředí, které je podnikem z velké části neovlivnitelné. Úkolem managementu podniku je tyto příležitosti objevit a využít, popř. kontrolovat.

V ideálním případě je nejlepším řešením Turnaround strategie, kdy se snažíme eliminovat slabé stránky podniku tím, že využijeme příležitosti, které nám trh nabízí. V situaci firmy DEVA je výhodnou příležitostí expanze na nové trhy, kde je situace vládní politiky rozhodně stabilnější než v České republice.

Oslabení konkurence na základě špatné ekonomické situace je další z příležitostí, kterou by mohla firma využít ve svůj prospěch na základě své silné a stabilní základny, kterou tvoří již osvědčená a dlouho zavedená výroba, dvacetileté zkušenosti v oboru a věrní zákazníci.

Další největší příležitostí pro podnik je aktivní prodej výrobků prostřednictvím internetového obchodu, který již sice ve firmě DEVA probíhá, ale bylo by vhodné tento prodej dále rozšířit a věnovat mu větší pozornost vzhledem ke skutečnosti, že stále větší procento zákazníků nakupuje ráda z pohodlí svého domova.

## **Hrozby**

Hrozby podniku jsou protipólem příležitostí a z toho důvodu by se na ně měl podnik velmi dobře připravit. Jedná se o negativní síly ohrožující podnik z externího prostředí.

Největší hrozbou, která ohrožuje firmu DEVA, je změna v příjmech zákazníků, které se v návaznosti na ekonomickou krizi neustále snižují. Odběratelé produktů mají nižší reálné příjmy a jejich ochota platit vyšší ceny se snižuje. Je to také otázka priorit a lidských hodnot, která zní: „Na kolik si cením vlastního zdraví?“. V těsném závěsu stojí levná produkce, která do ČR přichází ze zemí s levnou pracovní silou, především z asijských států, proti které je velmi těžké bojovat.

Legislativní změny jsou další hrozbou, která může negativně ovlivnit podnikání firmy DEVA. Stát může kdykoliv změnit podmínky pro získání potřebných norem, což bude následně velmi finančně nákladné, protože každý druh výrobku se bude muset nechat znovu podrobit testům a každá norma se musí také zaplatit. Nestabilní politická situace může také

odradit potenciální investory a jejich kapitál, a proto je nestabilita politiky státu další významnou hrozbou podniku.

K fungování výrobních zařízení a strojů je potřeba elektrické energie. V tak vysoce automatizované výrobě, jakou má firma DEVA, je potřeba velkého množství energie. V případě, že ceny těchto energií budou mít rostoucí tendenci, jak je tomu doposud, může to negativně ovlivnit náklady podniku, které by se tímto zvýšily. V návaznosti by to zvedlo i ceny prodávaných výrobků, což by mohlo mít vliv na snížení poptávaného množství a následný hospodářský výsledek.

Celkovým shrnutím analýzy SWOT společnosti DEVA je tedy skutečnost, že by firma měla v největší možné míře využít své silné stránky, což se týká dlouhodobého výskytu v odvětví, velkého množství věrných zákazníků a dodávek kvalitního materiálu. Tyto stránky by měl podnik udržet a následně dále rozvíjet. Využitím silných stránek podniku by měla firma podpořit příležitosti, které se na trhu vyskytují, ať už se jedná o expanzi na zahraniční trhy, využití nynější ekonomické situace v boji proti konkurenci či aktivnější internetový prodej. Vysoké náklady na materiál, nízký počet dodavatelů a častou poruchovost strojů by měl podnik zcela odstranit, popř. eliminovat.

## 4.2 Finanční analýza

Jak již bylo na začátku bakalářské práce řečeno, analýza a následná znalost finančního zdraví v podniku je velmi důležitá pro zvolení správné strategie. Na základě metody poměrových ukazatelů byly zjištěny výsledky za období po sobě jdoucích 5 let (období 2007-2011), které by firma DEVA měla zhodnotit a následně přiměřeně reagovat na vzniklou situaci.

### 4.2.1 Analýza ukazatelů rentability

Použitím tohoto druhu ukazatelů bylo vypočítáno, jaká je výnosnost vloženého kapitálu podniku. Výsledky vychází z klasických účetních výkazů, jako je výkaz zisků a ztrát a rozvaha, které byly poskytnuty vybranou společností.

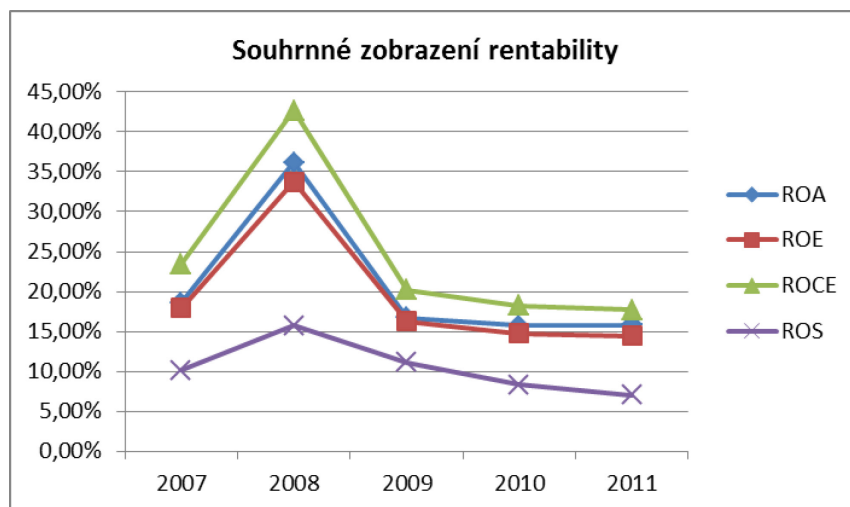
Obr. 4.6 Souhrnná analýza ukazatelů rentability v tabulce

	Použitý vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	2.1	18,57%	36,16%	16,71%	15,73%	15,84%
ROE	2.2	17,91%	33,76%	16,29%	14,75%	14,44%
ROCE	2.3	23,42%	42,65%	20,20%	18,27%	17,70%
ROS	2.4	10,14%	15,72%	11,08%	8,32%	7,06%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

Dle následujícího Obr. 4.7 je zřejmé, že nejúspěšnějším rokem podniku byl rok 2008, kdy byla rentabilita ve všech zkoumaných skupinách na nejvyšší úrovni. Poté křivky získaly klesající tendenci a tak vysokých hodnot jako v roce 2008 již nebylo dosaženo.

Obr. 4.7 Souhrnné zobrazení rentability

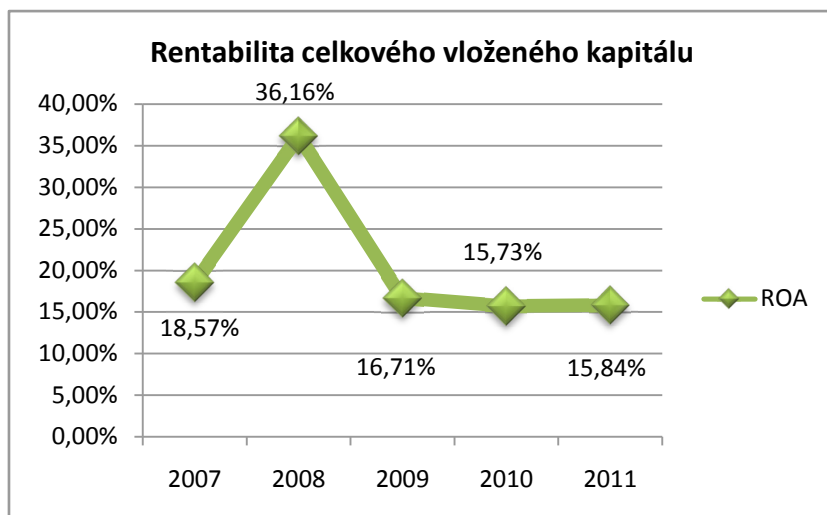


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA



**Rentabilita aktiv**– jinými slovy bychom tento ukazatel mohli nazvat rentabilitou vloženého kapitálu. Při analýze bylo na základě poskytnutých údajů zjištěno, že efekt, který vznikl po dosazení celkového vloženého kapitálu, byl kladný. Z Obr. 4.8 je patrné, že na jednu korunu vloženého kapitálu připadlo v každém roce více než 15 haléřů zisku, což je pozitivní zjištění. Čím je výsledné procento vyšší, tím lepší výsledek to pro firmu znamená. Velký růst můžeme pozorovat v roce 2008, kdy rentabilita stoupla na úctyhodných 36,16%.

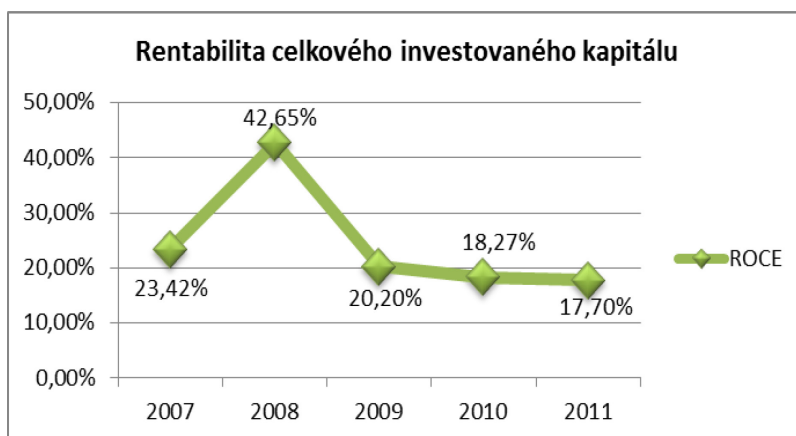
Obr. 4.8 Rentabilita celkového vloženého kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

**Rentabilita celkového investovaného kapitálu** – tento ukazatel se od ROA liší tím, že v tomto případě nám budou do vzorce (2.2) vstupovat společně s vlastní kapitálem také dlouhodobé závazky a dluhy, které firma má. Výsledky na Obr. 4.9 ukazují, že rok 2008 byl zlomový i v tomto případě, kdy byla zjišťována rentabilita celkového investovaného kapitálu, ale od roku 2009 má pomalou sestupnou tendenci.

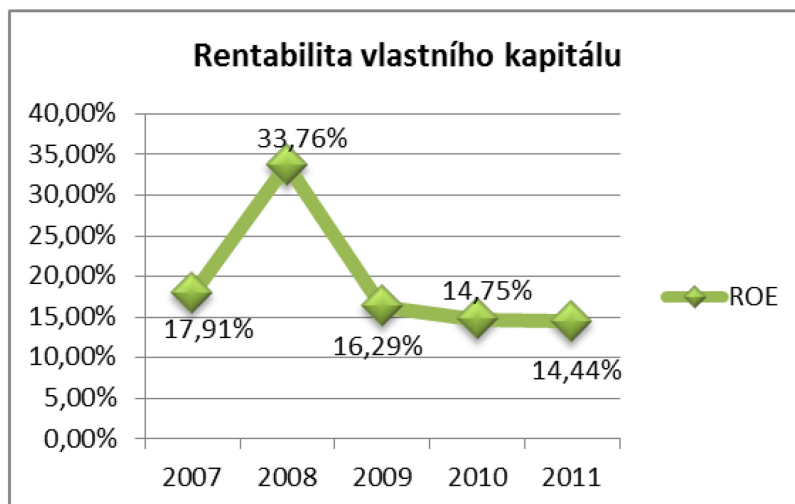
Obr. 4.9 Rentabilita celkového investovaného kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

**Rentabilita vlastního kapitálu** – tento ukazatel byl vypočítán na základě vzorce (2.3) a průměrná hodnota výsledku by se měla pohybovat okolo 9 - 15 %. I zde platí pravidlo, že pokud je procentuální hodnota rostoucí, tak je to pro firmu pozitivní informace. V tomhle případě dle Obr. 4.10 ale od roku 2009 začíná pozvolna klesat, na což by měl být brán zřetel.

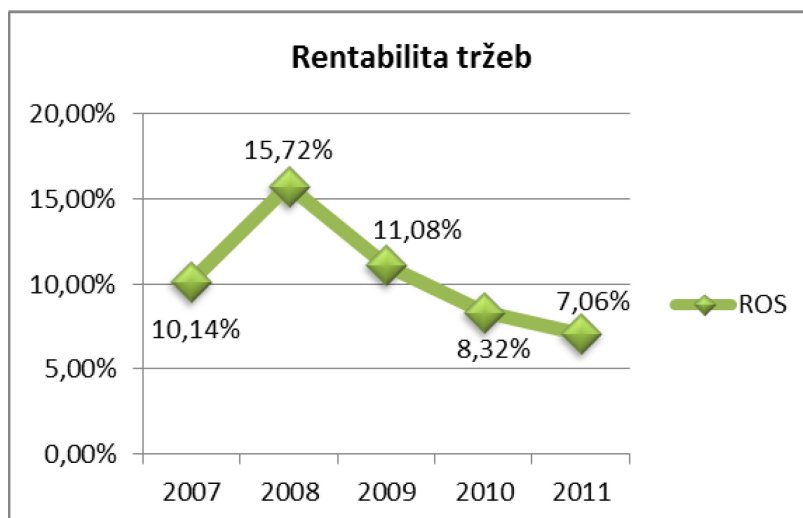
Obr. 4.10 Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

**Rentabilita tržeb** – je poslední sledovaný poměrový ukazatel, kterým bylo vyhodnoceno, že situace podniku je v tomto ohledu příznivá a každá jedna koruna tržeb, získaná z prodeje výrobků a služeb, přispívá k navýšení zisku podniku.

Obr. 4.11 Rentabilita tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

#### 4.2.2 Analýza ukazatelů aktivity

Na základě této analýzy bylo srovnáváno, jak je podnik schopen využívat investované finanční prostředky a také jak úspěšně využívá svá aktiva a pasiva. Pro účely bakalářské práce byly využity dva základní modely – rychlost obratu a doba obratu jednotlivých údajů z rozvahy. Obr. 4.12 znázorňuje souhrnný přehled zjištěných ukazatelů aktivity, které byly vypočítány a jsou uvedeny ve dnech.

Obr. 4.12 Souhrnná analýza ukazatelů aktivity v tabulce

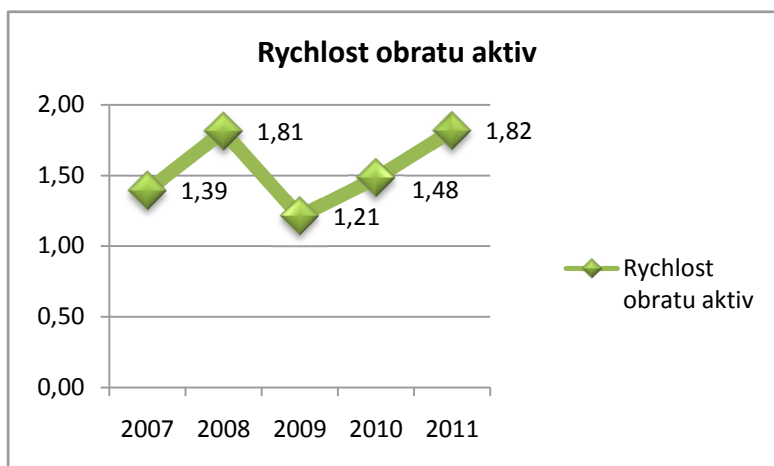
	Použitý vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
Rychlost obratu aktiv	2.5	1,39	1,81	1,21	1,48	1,82
Doba obratu aktiv (dny)	2.6	258,39	198,61	297,75	243,17	198,05
Doba obratu zásob (dny)	2.7	53,50	33,30	61,97	68,87	48,62
Doba obratu pohledávek (dny)	2.8	69,43	28,12	39,04	46,69	50,63
Doba obratu závazků (dny)	2.9	54,60	30,20	51,46	38,47	20,84

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

V souvislosti s předpokladem pro vývoj aktivity podniku je nutné konstatovat, že i v tomto případě by měl být trend rostoucí, vzhledem k tomu, že pokud je ukazatel vyšší, tím také podnik schopen lépe využít firemní majetek.

**Rychlost obratu aktiv** – jinými slovy obrátkovost odráží, kolikrát se určitá část majetku přemění na peněžní prostředky za určité období, v tomto případě za jeden rok. Důležitá je skutečnost, že výsledná hodnota by měla být co největší. Průměrná hodnota se pohybuje kolem hranice 1,6 krát za rok. Rychlost obratu aktiv ve vybraném podniku má rostoucí trend a nejvyšší hodnota činí 1,82 obratu za rok.

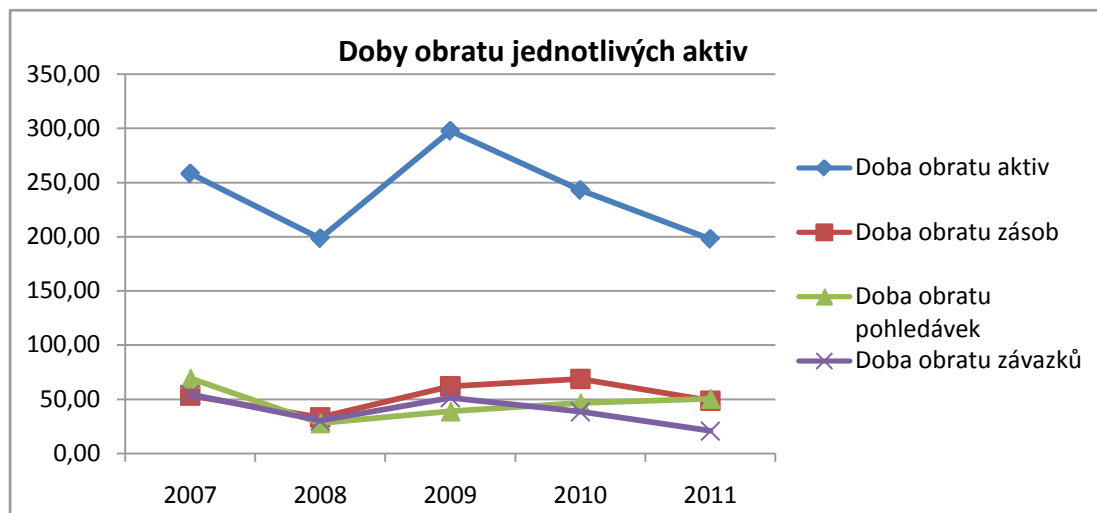
Obr. 4.13 Rychlost obratu aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

**Doba obratu aktiv** – vyjadřuje, kolik dní potrvá jedna obrátka vybraného druhu majetku podniku. Doba obratu aktiv by zpravidla měla být co nejmenší, jelikož je vhodné, aby podnik přeměňoval jednotlivé složky majetku (celková aktiva, zásoby, pohledávky a závazky) co nejrychleji na hotové peněžní prostředky. U celkových aktiv je doba obratu vysoká, poněvadž je v nich vázán vysoký podíl fixních položek. Obr. 4.14 popisuje kolísání dob obratu za období 2007 až 2011.

Obr. 4.14 Doby obratu jednotlivých aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

**Doba obratu celkových aktiv** měla ve sledovaném období proměnlivý průběh. V roce 2009 se vyšplhala až k hodnotě 297,75 dní, což znamená, že až za tak dlouhodobě se celková suma aktiv podniku přemění na peníze. Poté již změnila tendenci a začala úspěšně klesat, což je v podniku žádoucí.

**Doba obratu zásob** osciluje kolem průměrné hodnoty 53 dní a pomalu klesá níž, v roce 2011 již klesla na 50 dní.

**Díky době obratu pohledávek** jsme schopni zjistit, jak dlouho bude trvat, než budou splaceny pohledávky podniku. Nejnižší vypočtená hodnota se nachází v roce 2008, kdy faktury firmy byly uhrazeny za 30 dní. Od tohoto roku již ochota obchodních partnerů splácet své dluhy klesá a doba obratu pohledávek firmy DEVA postupně stoupá.

**Doba obratu závazků** je posledním vybraným ukazatelem, který má za úkol zjistit počet dní, které firma potřebuje ke splacení svých závazků obchodním partnerům. Vývoj této křivky je pro firmu optimistický, za 50 dnů z roku 2008 klesl na pouhých 20 dní.

### 4.2.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Pomocí analýzy ukazatelů zadluženosti jsme schopni popsat a následně analyzovat, jaký je vztah mezi zdroji vlastními a cizími. Samozřejmě je očekáváním výsledkem nízká míra zadluženosti, ale ani v opačném případě vysoké zadluženosti to nemusí být známka špatně fungující firmy. Je proto důležité najít takový bod zadlužení firmy, který je vyvážený a ani riziko z něj plynoucí nijak neohrožuje „život“ podniku. Pokud na financování použijeme pouze vlastní kapitál, bude snížena jeho celková výnosnost, na druhou stranu přílišné financování cizími zdroji je zatíženo problémy, které vznikají při získávání cizích zdrojů.

Obr. 4.16 Souhrnná analýza ukazatelů zadluženosti v tabulce

	Použitý vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	2.10	21,13%	15,59%	17,74%	16,40%	11,12%
Koef.samofinancování	2.11	78,87%	84,41%	82,26%	83,52%	88,88%
Míra zadluženosti	2.12	26,79%	18,47%	21,57%	19,63%	12,51%

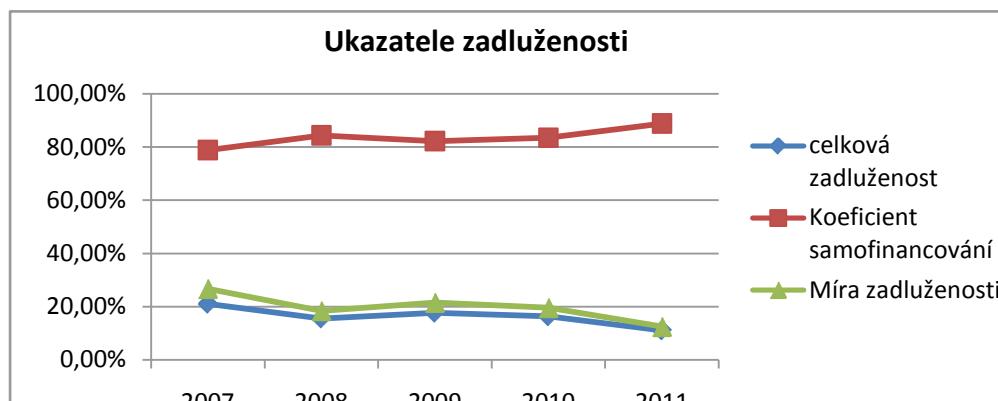
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

Na Obr. 4.17 je jasně prokázáno, že **celková zadluženost** analyzované firmy se na základě získaných údajů nachází v poměrně nízkých úrovních, osciluje kolem 16 %, přičemž tendence je od začátku zkoumaného období klesající, v roce 2011 se nacházela na hodnotě 11,12 %. Pokud by tento ukazatel byl příliš vysoký, vzrůstal by strach investorů.

Dále je také zobrazen **koeficient samofinancování**, který slouží jako doplňkový koeficient k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet by měl odpovídat zhruba jedné.

**Míra zadluženosti podniku** ukazuje zadluženost vlastního firemního kapitálu je rovněž klesající, z 27% v roce 2007 již klesla na necelých 13%.

Obr. 4.17 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

#### 4.2.4 Analýza ukazatelů likvidity

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, protože pouze dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity, které byly získány z výpočtů, jsou uvedeny v Obr. 4.18.

Obr. 4.18 Souhrnná analýza ukazatelů likvidity v tabulce

	Použitý vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	2.13	3,72	5,37	4,33	4,60	7,02
Pohotová likvidita	2.14	2,72	4,27	3,12	2,81	4,69
Okamžitá likvidita	2.15	1,42	3,34	2,36	1,58	2,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

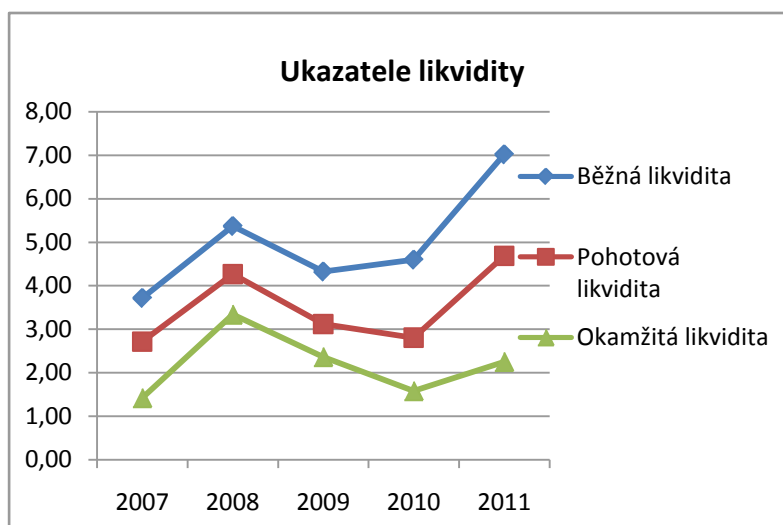
**Ukazatel běžné likvidity** je ukazatelem třetího stupně a je měřítkem budoucí solventnosti firmy. Ve studijních materiálech bývá uváděno, že je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5, což vybraná firma splňuje, jelikož bylo na základě analýzy zjištěno, že běžná likvidita firmy v posledních letech rapidně stoupla a v posledním zkoumaném roce se dostala až na hranici 7,02.

Druhým stupněm likvidity je **pohotová likvidita**, jejíž výsledek by měl oscilovat kolem hranice 1 a v žádném případě by se neměl dostat pod tuto stanovenou hranici. Pokud by toto pravidlo bylo zachováno, znamenalo by to, že by podnik kvůli úhradě svých závazků nemusel prodávat své zásoby. Křivka pohotové likvidity v našem grafu kopíruje tvar křivky běžné likvidity a v posledním zkoumaném roce dosáhla hodnoty 4,69.

Nejuzší vymezení likvidity představuje **pohotová likvidita**. První stupeň, do nějž vstupují pouze pohotové platební prostředky, byl aplikován na vybraný podnik a byla zjištěna snížená intenzita růstu křivky, než tomu bylo u předešlých druhů likvidit.

Celkový přehled ukazatelů likvidity je v přehledném grafu zobrazen na Obr. 4.19.

Obr. 4.19 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou DEVA

## 5. Shrnutí, návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá rekapitulací výsledků, které byly zjištěny provedenými druhy analýz, a vytvořením návrhů a doporučení na základě těchto výsledků. Vedoucí pracovníci podniku následně mají možnost tyto poznatky využít v praxi, což by jim mělo pomoci upevnit svou pozici na trhu a získat tak konkurenční výhodu nad ostatními podnikatelskými subjekty, které se nachází v odvětví výroby specializovaných ochranných obleků.

Působením Porterových konkurenčních sil je vystavena i firma DEVA. V praktické části bakalářské práce bylo v této oblasti konkurence vyhodnoceno, že největším rizikem je pro vybraný podnik smluvní síla kupujících. Je sice na místě předpokládat věrnost spokojených zákazníků, kteří se na firmu opět obrátí, až budou opět potřebovat nové a kvalitní produkty, ale finanční situace některých těchto odběratelů je bude nutit k přechodu k jiným firmám, které své produkty budou prodávat sice levněji, avšak z podstatně méně kvalitních materiálů. Ceny produktů jsou tímto způsobem tlačeny níž a níž a z toho důvodu by měl podnik zvážit, jak se cenou alespoň přiblížit svým konkurentům a zároveň si udržel kvalitu, kterou doteď nabízí. Pokud si firma chce zanechat pověst vysoce kvalitního prodejce, tak by řešením mohlo být snížení nákladů na materiál díky množstevním či věrnostním slevám. Toto je již plně v kompetenci managementu podniku a jeho komunikačních a vyjednávacích schopnostech.

Z vyhodnocení PEST analýzy, které byl podnik také podroben, vyplývá, že na konkurenční pozici podniku může mít z makroprostředí vliv změna či zpřísnění státních norem. Tyto normy jsou již dnes velmi přísné a také finančně náročné. Politickým rozhodnutím se ale podnik bránit nijak nemůže. Díky produkci do zahraničí, která tvoří v průměru kolem 50% ročně, je ohrožujícím faktorem hodnota směnného kurzu. Riziko těchto ztrát by proto podnik měl zabezpečit případným pojistným zajištěním, které je v dnešní době pro podniky dostupné.

Výsledky analýzy SWOT jasně prokazují, že pozice podniku v odvětví s výrobou ochranných obleků a pomůcek je na dobré úrovni. Pro udržení této pozice by se podnik měl snažit udržet si své silné stránky a využít příležitosti, které se na trhu vyskytují. Zaměřit se na další rozvoj internetového prodeje a expandovat na nové zahraniční trhy prostřednictvím nových obchodních partnerů. Země, na které by podnik měl zaměřit svou pozornost, by měly být především z východních částí Evropy, jelikož s těmito zahraničními zeměmi má Česká republika přeci jen lepší vztahy. V případě slabých stránek je vhodné tyto konkurenci



oslabující faktory zcela odstranit nebo alespoň částečně omezit. Poruchovost strojů a následné prostoje je možné snížit častějšími průběžnými kontrolami výrobních zařízení. Rozšířením spektra dodavatelů materiálu se dá v určité míře ovlivnit také vysoká úroveň nákladů, které jinak zbytečně zatěžují firemní výdaje. Hrozby plynoucí ze SWOT analýzy již patří především do kategorie, která není ve velké míře ovlivnitelná, je ale vhodné se na tyto faktory předem připravit.

Firma byla podrobena vertikální finanční analýze – analýze poměrových ukazatelů, jelikož má tato metodika vysokou vypovídací hodnotu o výnosnosti, obrátkovosti, míře zadluženosti a platební schopnosti podniku.

Během celé doby svého působení v odvětví se její tržby a finanční ukazatele pohybovaly více méně v průměrných intervalech. V roce 2008 se odehrála skutečnost, která měla zásadní význam pro rozvoj podniku. Ten byl ve státním výběrovém řízení vypsaném Ministerstvem vnitra České republiky vybrán k výrobě 3500 kusů obleků a v účetní závěrce se tak zobrazil enormní roční zisk přes 350 000 000 Kč. Od tohoto roku již tržby podniku oscilují kolem hranice 160 000 000 Kč, ovšem křivka trendu je postupně klesající, čemuž také přispívá finanční krize.

Analýzou výnosnosti podniku bylo vyhodnoceno, že firma si v oblasti vytváření nových finančních zdrojů nevede vůbec špatně, jelikož hodnoty nikdy neklesly do minusových kvadrantů grafu. Výsledné hodnoty mají sice mírně klesající trend, ale zisk z jedné podnikem vložené koruny se pohybuje kolem 15 haléřů, což je dle norem v pořádku. Pouze u rentability tržeb tato hodnota klesá prudčeji až k 7 haléřům. Vyhodnocený stav by mohl být zlepšen snížením nákladů firmy. Minimalizovat náklady na režijní pracovníky, dále potom snížit náklady na materiál, ale zachovat jeho kvalitu, takže neoptimálnějším řešením by byla možnost vyjednat množstevní či věrnostní slevy u dodavatelů. Díky svému vývozu do zahraničních zemí rentabilitu firmy ovlivňuje také vývoj směnného kurzu, proto je vhodné podnik zabezpečit proti kurzovým ztrátám.

Doba obratu jednotlivých druhů aktiv podniku, která se následně přemění ve finanční prostředky, má pozitivní, dlouhodobě klesající trend. Výjimkou je pouze doba obratu pohledávek, která neustále roste kvůli vzrůstající neochotě dodavatelských subjektů splácet své dluhy firmě DEVA, a proto se doba úhrady faktur neustále zvyšuje. Tato situace by mohla být do budoucna ošetřena na základě smluvních podmínek.

Vyhodnocením analýzy ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že podíl cizího kapitálu k celkovému objemu firemních aktiv je velmi nízký, neboť se pohybuje kolem 11%. Existuje zde ale riziko, kdy by použití pouze vlastního kapitálu znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, což je dobré sledovat. Je proto doporučeno udržovat oscilaci kolem uvedené nízké hranice zadluženosti.

Schopnost firmy včas uhradit své platební závazky se dle vyhodnocení sice nevyskytuje v doporučených hodnotách, ale není nežádoucí tyto hodnoty výrazně převyšovat. Je možné si z toho odvodit, že schopnost podniku přeměnit firemní oběžný majetek na finanční hotovost je vysoká. Na snižování likvidity podniku by mělo velký vliv pouze navýšení položky krátkodobé závazky v aktivech, což není v žádném případě potřeba.

Souhrnně lze říci, dle výsledků Porterova modelu pěti konkurenčních sil, PEST analýzy, matice BCG, analýzy SWOT a vyhodnocení finančního zdraví dle poměrových ukazatelů, že firma si na trhu nevede zrovna špatně. Firma má na trhu již dlouholetou tradici, za tu dobu si získala velké množství věrných zákazníků, kterým nabízí výrobky se zaručenou úrovní kvality a ochrany lidského života, což je jeden z nejdůležitějších důvodů, proč se k firmě stále vrací. Hospodaření s firemními prostředky není kritické, firma dostává svých závazků vůči veškerým obchodním partnerům a míra zadluženosti je velmi nízká. Zmíněné silné stránky, které mimochodem převažují nad stránkami slabými, by měly být vhodně využity, protože jsou možným zdrojem konkurenční výhody podniku.

## 6. Závěr

Navržení správné strategie podniku je pro soudobý trh naprosto nepostradatelná záležitost pro získání konkurenční výhody. Výsledky strategických analýz, které byly v bakalářské práci zjištěny, poskytují velmi kvalitní informace, jenž mohou být následně použity pro upevnění pozice podniku v odvětví, ve kterém své produkty a služby poskytuje. Závěry z těchto výzkumů mohou při své následné aplikaci do praxe výrazně ovlivnit veškeré fungování podniku a jeho budoucí prosperitu.

Bohužel, strategií a celkově strategickými rozbory se dnes důkladně zabývá málokterý podnikový management a přitom je tato činnost nezbytně nutná pro celkové řízení podniku. Mnoho manažerů se zaměřuje pouze na operativní řízení v krátkodobějším časovém horizontu a neuvědomuje si důležitost strategického řízení, které je sice během na dlouho trať, ale odvíjejí se od něj následně také operativní a taktické plány na všech podnikových úrovních. Pro budoucnost podniku je životně důležité být vnímavý a určit potenciální příležitosti a hrozby, z důvodu následné pružné reakce při změnách v konkurenčním podnikatelském prostředí. Pokud toho podnik není schopen, pak je jeho zánik nevyhnutelný. Tyto skutečnosti byly důvodem, proč se strategická analýza podniku stala řešeným tématem v této bakalářské práci.

Podnikatelským subjektem, který byl podroben zkoumání, se stal výrobní podnik zabývající se produkcí ochranných oděvů DEVA-FM. s. r. o se sídlem ve Frýdku-Místku, jelikož velikostně podobné podniky jsou významným faktorem v oblasti snižování nezaměstnanosti v tomto regionu a místního rozvoje.

Na základě informací, které byly poskytnuty vybranou společností, bylo cílem práce nalézt veškerá omezení, která by v budoucnu mohla podniku uškodit, a samozřejmě také výhody, jenž podnik má a prozatím o nich třeba vůbec neví, a následně za pomoci zjištěných faktů vyhodnotit pozici podniku v odvětví.

Bakalářská práce je rozdělena na oddíl teoretický a praktický. První oddíl slouží k vysvětlení základní terminologie strategické analýzy, na což ke konci této části navazuje krátký rozbor metod finanční analýzy. Součástí druhého oddílu jsou základní informace o vybraném podniku, jeho historii a produktech. Poté již následuje oddíl praktický, ve kterém dochází k hodnocení situace podniku za pomoci Porterových pěti konkurenčních sil, analýzy PEST, matice BCG a SWOT analýzy, na což dále navazuje ohodnocení finančního zdraví

podniku dosazením do vzorců poměrových ukazatelů dle poskytnutých údajů z finančních výkazů za období roku 2007 až 2011.

Výsledkem strategické analýzy společnosti je zjištění, které uvádí, že situace podniku v konkurenčním podnikatelském prostředí je dobrá. Firma si zakládá na tradici a dlouhodobém fungování na trhu, které je ještě podpořeno stabilním portfoliem zákazníků. Existuje zde ale hrozba horšící se ekonomické situace jednotlivých soukromých odběratelů, kteří v poslední době čím dál více upřednostňují cenu před kvalitou, což má na svědomí levná produkce ze států s levnou pracovní silou. Dle doplňující finanční analýzy je zřejmé, že finanční zdraví podniku, jeho ziskovost, schopnost splácet své závazky a míra zadluženosti jsou sice v mírně klesajícím trendu, ale stále v hodnotách, díky kterým se firma v žádném případě nemusí trápit.

## Seznam použité literatury

- Knižní
- 1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- 2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Gradapublishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 3. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- 4. KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5
- 5. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2.rozš. vyd. Praha: Gradapublishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- 6. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 7. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
- 8. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Příbram: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 9. PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firem*. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-64-5
- 10. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- 11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3. rozš. vyd. Praha: Gradapublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1
- 12. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8
- 13. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 14. WARD, Michael. *50 Essential Management Techniques*. England: GowerPublishing Limited, 1995. ISBN 0-566-07532-6.

- Internetové

15. Euroekonom. [online]. Euroekonom[21. 3. 2013]. Dostupné z:

<http://www.euroekonom.cz/citaty.php>

16.DEVA-FM. s. r. o. [online]. DEVA-FM. s. r. o. [18. 4. 2013]. Dostupné z:

<http://deva-fm.cz/index.php>

## Seznam zkratek

Aj. – A jiné

Atd. – A tak dále

ČR – Česká republika

EAT – EarningsAfterTaxes – zisk po zdanění

EBIT – EarningsBeforeInterest and Taxes – zisk před zdaněním

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

Např. – Například

OA – Oběžná aktiva

Resp. - Respektive

ROA - Return On Assets – rentabilita celkového kapitálu

ROCE – Return On CapitalEmployed - rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE – Return On Equity - rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Return On Sales – rentabilita tržeb

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

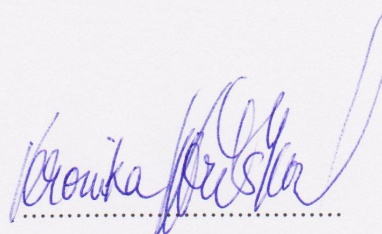
Tzn. – To znamená

$\Sigma A$  – Celková aktiva

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013



.....



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Přehled obleků

Příloha č. 2    Rozvahy    a    výkazy    zisků    a    ztrát    za    období    2007    –    2011

## Příloha č. 1 Přehled obleků

### TIGER Plus

Ochranný oblek pro hasiče podle EN 469:2005. Mimořádné materiálové složení použitých vrstev, vyvinutých ve spolupráci s firmou SOFILETA.

#### Materiálové složení

- NOMEX® Diamond Ultra, 210 g/m<sup>2</sup> - **SOFIGUARD®**
- GORE-TEX® Fireblocker N, 140 g/m<sup>2</sup>
- NOMEX® Comfort Grid, 200 g/m<sup>2</sup> - **SOFIDRY®**

#### Reflexní pásy a nápis

- žluto-stříbrná (75 mm)
- Reflexite™ - žlutá (50 mm)
- kombinace žlutá a stříbrná (50 mm)
- žlutý nebo stříbrný nápis pozitivní/negativní

#### Charakteristika

- nízká hmotnost materiálové sestavy – vysoký komfort
- nová vnější tkanina NOMEX® DIAMOND Ultra
- lepší vzhled a vyšší mechanické parametry tkaniny
- stříhové úpravy pro vyšší komfort a ochranu
- barevné kombinace obleku (tmavě modrá, oranžová, červená, žlutá, lime-green, sahara)
- testováno na manekýnu THERMO-MAN® v Ženevě (příloha E podle EN 469:2005)



### BUSHFIRE

Ochranný oděv pro hasiče pro zdolávání požárů na volném prostranství podle EN 15614:2007, EN ISO 11612, EN 1149-5.

#### Materiál

- NOMEX® Comfort RS, 220 g/m<sup>2</sup> - **SOFIGUARD®**

#### Reflexní pásy a nápis

- žlutá s kombinovanými vlastnostmi (50 mm)
- Reflexite™ - žlutá s kombinovanými vlastnostmi (50 mm)
- žlutý nebo stříbrný nápis pozitivní/negativní

#### Charakteristika

- dvoudílný komplet
- zvýšená mechanická odolnost, dlouhá životnost
- dobrý komfort nošení
- testováno na manekýnu THERMO-MAN® v Ženevě



## FIREMAN STRONG PLUS

Zasahový oblek pro hasiče podle EN 469:2005, nahrazující úspěšný model FIREMAN III.

### Materiálové složení

- NOMEX® Tough, 195 g/m<sup>2</sup> - **SOFIGUARD®**
- PU membrane H-825, 130 g/m<sup>2</sup>
- ARALINEX fleece s podšívkou  
NOMEX®/ Viskoza FR, 250 g/m<sup>2</sup>

### Reflexní pásy a nápis

- žluto-stříbrná (75 mm)
- kombinace žlutá a stříbrná (50 mm)
- žlutý nebo stříbrný nápis pozitivní/negativní

### Charakteristika

- výborné tepelně-izolační vlastnosti
- příznivý poměr kvalita - cena
- testováno na manekýnu THERMO-MAN® v Ženevě (příloha E podle EN 469:2005)
- zesílení ramen proti oděru
- zesílení kolen proti oděru
- poutko na mikrofon vyslačky
- poutka na baterku
- boční kapsy na nohavicích

EN 469 : 2005



EN 1149-5



## FIREMAN STRONG

Zasahový oblek pro hasiče podle EN 469:2005, nahrazující úspěšný model FIREMAN III.

### Materiálové složení

- NOMEX® Tough, 195 g/m<sup>2</sup> - **SOFIGUARD®**
- PU membrane H-825, 130 g/m<sup>2</sup>
- ARALINEX fleece s podšívkou  
NOMEX®/ Viskoza FR, 250 g/m<sup>2</sup>

### Reflexní pásy a nápis

- žluto-stříbrná (75 mm)
- kombinace žlutá a stříbrná (50 mm)
- žlutý nebo stříbrný nápis pozitivní/negativní

### Charakteristika

- výborné tepelně-izolační vlastnosti
- příznivý poměr kvalita - cena
- testováno na manekýnu THERMO-MAN® v Ženevě (příloha E podle EN 469:2005)

EN 469 : 2005



EN 1149-5



## FIREMAN V-DIAMOND

Tradiční, historicky úspěšný oblek z řady výrobků FIREMAN, podle EN 469:2005.

### Materiálové složení

- NOMEX® Tough DIAMOND, 200 g/m<sup>2</sup>
- GORE-TEX® Fireblocker N, 140 g/m<sup>2</sup>
- PARALINEX® II, 230 g/m<sup>2</sup>

### Reflexní pásy a nápis

- žluto-stříbrná (75 mm)
- kombinace žlutá a stříbrná (50 mm)
- žlutý nebo stříbrný nápis pozitivní/negativní

### Charakteristika

- všechny vrstvy vyrobené z materiálu NOMEX®
- výborné tepelně-izolační vlastnosti
- vyjímatelná vložka – snadná údržba a opravy
- testováno na manekýnu THERMO-MAN® v Ženevě (příloha E podle EN 469:2005)

EN 469 : 2005



EN 1149-5



## TIGER MATRIX

Ochranný oblek pro hasiče podle EN 469:2005. Vyvinutý pro vyšší tepelné zatížení a lepší mechanické odolnosti.

### Materiálové složení

- PBI® Matrix, 205 g/m<sup>2</sup> – PETROGUARD
- GORE-TEX® Fireblocker N, 140 g/m<sup>2</sup>
- NOMEX® Comfort Grid, 200 g/m<sup>2</sup> - SOFIDRY®

### Reflexní pásy a nápis

- žluto-stříbrná (75 mm)
- Reflexite™ - žlutá (50 mm)
- kombinace žlutá a stříbrná (50 mm)
- žlutý nebo stříbrný nápis pozitivní/negativní

### Charakteristika

- vyšší mechanické parametry (pevnost v tahu, trhu a oděru)
- mimořádná tepelná odolnost
- nízká hmotnost materiálové sestavy – vysoký komfort
- testováno na PYRO-MAN manekýnu v USA (příloha E podle EN 469:2005)
- barevné kombinace obleků (modrá, žlutá, černá)

EN 469 : 2005



EN 1149-5



EN 342



0,36 X 3 2



EN 343/A1



## Příloha č. 2 Rozvahy a výkazy zisků a ztrát za období 2007 – 2011

Minimální závazný výčet  
informací dle vyhl.500/2002Sb.

### ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jin  
DEVA F-M, s.r.o.

ke dni 31.12.2007  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účet  
a místo podnikání liší-li

Collo-louky 2140  
73802 Frýdek-Místek

KOK	Měsíc	IČ
2007	1 2	6 1 9 4 5 2 2 6

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	169662	-27100	142562	
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	59356	-26741	32615	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	1382	-1375	7	
3.	Software	007	1382	-1375	7	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	57974	-25366	32608	
B.II.1.	Pozemky	014	987	0	987	
2.	Stavby	015	34746	-7851	26895	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	22241	-17515	4726	
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	110087	-359	109728	
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	29516	0	29516	
C.I.1.	Materiál	033	18546	0	18546	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	3370	0	3370	
3.	Výrobky	035	3964	0	3964	
5.	Zboží	037	3636	0	3636	
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	38664	-359	38305	
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	36335	-359	35976	
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2	0	2	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1046	0	1046	
8.	Dohadné účty aktivní	056	3	0	3	
9.	Jiné pohledávky	057	1278	0	1278	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	41907	0	41907	
C.IV.1.	Peníze	059	60	0	60	
2.	Účty v bankách	060	32174	0	32174	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	9673	0	9673	
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	219	0	219	
D.I.1.	Náklady příštích období	064	193	0	193	
3.	Příjmy příštích období	066	26	0	26	

a	b	c	d
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	142562
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	112437
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	500
A.I.1.	Základní kapitál	070	500
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+89)	078	325
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	325
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	91478
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	91478
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	20134
B.	Cizí zdroje (ř.96+91+102+114)	085	30125
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	624
10.	Odložený daňový závazek	101	624
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	29501
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	19503
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	155
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1500
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1005
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	3683
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	3639
10.	Dohadné účty pasivní	112	15
11.	Jiné závazky	113	1

Minimální závazný výčet  
informací dle vyhl.500/2002Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma  
DEVA F-M, s.r.o

ke dni 31.12.2007  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo byd  
a místo podnik

Collo-louky 214  
73802 Frýdek-M

Rok	Měsíc	IC
2007	1 2	6 1 9 4 5 2 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	běžném 1
I.	Tržby za prodej zboží	001	32823
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	25023
+	Obchodní marže (I.1-2)	003	7800
II.	Výkony (I.5+6+7)	004	169013
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	165332
2.	Změna stavu zásob vlastních činností	006	3681
B.	Výkonová spotřeba (I.9+10)	008	127129
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	103102
2.	Služby	010	24027
+	Přidaná hodnota (I.3+4-8)	011	49684
C.	Osobní náklady (I.13 až 18)	012	22471
C.1.	Mzdové náklady	013	16249
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	5674
4.	Sociální náklady	016	548
D.	Daně a poplatky	017	37
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	3435
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21)	019	467
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	467
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (I.23+24)	022	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0
2.	Prodaný materiál	024	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	-144
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	3270
H.	Ostatní provozní náklady	027	750
*	Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	26872

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v úč běžném 1
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	3972
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	4004
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	35
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	37
X.	Výnosové úroky	042	385
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	1567
O.	Ostatní finanční náklady	045	2438
*	Finanční výsledek hospodaření (I.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-456
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (I.50+51)	049	6330
Q.1.	splatná	050	6245
2.	odložená	051	85
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost (I.30+40-49)	052	20086
XIII.	Mimořádné výnosy	053	63
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (I.56+57)	055	15
S.1.	splatná	056	15
*	Mimořádný výsledek hospodaření (I.53-54-55)	058	48
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (I.52+58-59)	060	20134
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (I.30+48+53-54)	061	26479

# **ROZVAHA** v plném rozsahu

Obchodní firma nebo  
DEVA F.M. s.r.o.

31.12.2008  
ke dni (V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště  
a místo podnikání lis

Rok	Měsíc	IČ
2008	1 2	6 1 9 4 5 2 2 6

Collo-louky 2140  
73802 Frýdek-Místek

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	226258	-29363	196895
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	64880	-29026	35854
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	2228	-1429	799
3.	Software	007	2228	-1429	799
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	62652	-27597	35055
B.II.1.	Pozemky	014	987	0	987
2.	Stavby	015	34746	-9133	25613
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	26919	-18464	8455
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	161212	-337	160875
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	33013	0	33013
C.I.1.	Materiál	033	21328	0	21328
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	2162	0	2162
3.	Výrobky	035	5618	0	5618
5.	Zboží	037	3905	0	3905
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	28212	-337	27875
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	25665	-337	25328
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2	0	2
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	63	0	63
8.	Dohadné účty aktivní	056	24	0	24
9.	Jiné pohledávky	057	2458	0	2458
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	99987	0	99987
C.IV.1.	Peníze	059	45	0	45
2.	Účty v bankách	060	97410	0	97410
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	2532	0	2532
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	166	0	166
D.I.1.	Náklady příštích období	064	166	0	166
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období d
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+116)	067	196895
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+76+81+84)	068	166192
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	500
A.I.1.	Základní kapitál	070	500
A.III.	Rezervní fondy, nadřídilý fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078	325
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nadřídilý fond	079	325
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	109259
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	109259
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	56108
B.	Četl zůsta (ř.86+91+103+114)	085	30703
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	765
10.	Odložený daňový závazek	101	765
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	29938
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	8882
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasti v sdržení	106	86
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1308
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	803
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	17525
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1321
10.	Dohadné účty pasivní	112	13
11.	Jiné závazky	113	0



Minimální závazný výčet  
informací dle vyhl.500/2002Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma  
DEVA F-M, s.r.o

31.12.2008  
ke dni  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo byd  
a místo podnik

Rok	Měsíc	IČ
2008	1 2	6 1 9 4 5 2 2 6

Collo-louky 214  
73802 Frýdek-M

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účel	
			běžném 1	
I.	Tržby za prodej zboží	001	35084	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	27714	
+	Obchodní marže (I.1-2)	003	7370	
II.	Výkony (I.5+6+7)	004	320993	
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	320538	
2.	Změna stavu zásob vlastních činností	006	455	
B.	Výkonová spotřeba (I.9+10)	008	239628	
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	197146	
2.	Služby	010	42482	
+	Přidaná hodnota (I.3+4-8)	011	88735	
C.	Osobní náklady (I.13 až 16)	012	24275	
C.1.	Mzdové náklady	013	17541	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	6175	
4.	Sociální náklady	016	559	
D.	Daně a poplatky	017	37	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	4030	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21)	019	1269	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	663	
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	606	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (I.23+24)	022	1	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	1	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	-22	
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	5145	
H.	Ostatní provozní náklady	027	781	
*	Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+28-27+(-28)-(-29))	030	66047	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v út	
			běžném 1	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	83	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	131	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0	
X.	Výnosové úroky	042	252	
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	5753	
O.	Ostatní finanční náklady	045	1061	
*	Finanční výsledek hospodaření (I.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	5158	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (I.50+51)	049	15097	
Q.1.	splatná	050	14956	
2.	uštěněná	051	141	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (I.38+48-49)	052	56108	
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (I.58+57)	055	0	
S.1.	splatná	056	0	
*	Mimořádný výsledek hospodaření (I.53-54-55)	058	0	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (I.52+58-59)	060	56108	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (I.30+46+53-54)	061	71205	



**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2009  
(v celých tisících Kč)

ROZVAHA 31.12.

aktiva byla uctovány jasně  
a měla pořídní číslo 2140  
Collo-louky 2140  
FRÝDEK-MÍSTEK  
738 02

ICO
61945226

Označení a	A K T I V b	Čís. c	Běžné účetní období		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>180 439</b>	<b>-34 597</b>	<b>155 932</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>3</b>	<b>73 297</b>	<b>-34 170</b>	<b>39 127</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>4</b>	<b>2 228</b>	<b>-1 760</b>	<b>468</b>
<b>3.</b>	<b>Software</b>	<b>7</b>	<b>2 228</b>	<b>-1 760</b>	<b>468</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>13</b>	<b>71 069</b>	<b>-32 410</b>	<b>38 659</b>
<b>B.II.1.</b>	<b>Pozemky</b>	<b>14</b>	<b>987</b>	<b>0</b>	<b>987</b>
<b>2.</b>	<b>Stavby</b>	<b>15</b>	<b>35 652</b>	<b>-10 433</b>	<b>25 219</b>
<b>3.</b>	<b>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</b>	<b>16</b>	<b>34 430</b>	<b>-21 977</b>	<b>12 453</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>31</b>	<b>116 963</b>	<b>-337</b>	<b>116 626</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>32</b>	<b>32 452</b>	<b>0</b>	<b>32 452</b>
<b>C.I.1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>33</b>	<b>22 228</b>	<b>0</b>	<b>22 228</b>
<b>2.</b>	<b>Nedokončená výroba a prototypy</b>	<b>34</b>	<b>1 543</b>	<b>0</b>	<b>1 543</b>
<b>3.</b>	<b>Výrobky</b>	<b>36</b>	<b>5 005</b>	<b>0</b>	<b>5 005</b>
<b>5.</b>	<b>Zboží</b>	<b>37</b>	<b>3 676</b>	<b>0</b>	<b>3 676</b>
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>48</b>	<b>20 780</b>	<b>-337</b>	<b>20 443</b>
<b>C.III.1.</b>	<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>49</b>	<b>16 245</b>	<b>-337</b>	<b>15 908</b>
<b>6.</b>	<b>Stát - daňové pohledávky</b>	<b>54</b>	<b>908</b>	<b>0</b>	<b>908</b>
<b>7.</b>	<b>Krátkodobé poskytnuté zálohy</b>	<b>56</b>	<b>145</b>	<b>0</b>	<b>145</b>
<b>8.</b>	<b>Dohadné účty aktivní</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>9.</b>	<b>Jiné pohledávky</b>	<b>57</b>	<b>3 482</b>	<b>0</b>	<b>3 482</b>
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>58</b>	<b>63 731</b>	<b>0</b>	<b>63 731</b>
<b>C.IV.1.</b>	<b>Peníze</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>2.</b>	<b>Účty v bankách</b>	<b>60</b>	<b>62 808</b>	<b>0</b>	<b>62 808</b>
<b>3.</b>	<b>Krátkodobé cenné papíry a podíly</b>	<b>61</b>	<b>873</b>	<b>0</b>	<b>873</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>63</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>179</b>
<b>D.I.1.</b>	<b>Náklady příštích období</b>	<b>64</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>179</b>

Označení a	P A S I V A b	Čís. c	Stav v běžném účet. období s
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>67</b>	<b>155 932</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>68</b>	<b>128 263</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>69</b>	<b>500</b>
<b>A.I.1.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>70</b>	<b>500</b>
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>79</b>	<b>325</b>
<b>A.III.1.</b>	<b>Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond</b>	<b>80</b>	<b>325</b>
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>82</b>	<b>106 543</b>
<b>A.IV.1.</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	<b>83</b>	<b>106 543</b>
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>85</b>	<b>20 835</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>86</b>	<b>27 669</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>92</b>	<b>719</b>
<b>10.</b>	<b>Odloučený daňový závazek</b>	<b>102</b>	<b>719</b>
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>103</b>	<b>26 950</b>
<b>B.III.1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>104</b>	<b>13 868</b>
<b>4.</b>	<b>Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení</b>	<b>107</b>	<b>118</b>
<b>5.</b>	<b>Závazky k zaměstnancům</b>	<b>108</b>	<b>1 377</b>
<b>6.</b>	<b>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</b>	<b>109</b>	<b>848</b>
<b>7.</b>	<b>Stát - daňové závazky a dotace</b>	<b>110</b>	<b>4 603</b>
<b>8.</b>	<b>Krátkodobé přijaté zálohy</b>	<b>111</b>	<b>6 125</b>
	<b>Dohadné účty pasivní</b>	<b>113</b>	<b>13</b>

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

DEVA F-A

Sídlo nebo by

a místo podnikání

Číslo účtu

FRÝDEK

738

IČO
61945226

Označení a	TEXT b	Čís. c	Skutečnost v účtu sledovaném
			1
I.	Tržby za prodej zboží	1	22 486
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	17 724
+	Odpisování mezd	3	4 762
II.	Výkony	4	165 308
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	166 466
2.	Změna stavu zásob vlastních činností	6	-1 158
B.	Výkonová společnost	8	119 776
B.1.	Společnost měřičů a energie	9	95 961
B.2.	Služby	10	23 815
+	Přidaná hodnota	11	50 284
C.	Osobní náklady	12	24 570
C.1.	Mzdové náklady	13	18 206
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 844
C.4.	Sociální náklady	16	518
D.	Daně a poplatky	17	40
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 234
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	583
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	578
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	12
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 625
H.	Ostatní provozní náklady	27	815
*	Provozní výsledek hospodaření	30	25 831
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	103
IX.	Výnosy z přecenění cenových papírů a derivátů	39	51
X.	Výnosové úroky	42	305
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	631
O.	Ostatní finanční náklady	45	884

*	Finanční výsledek hospodaření	48	206
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	5 167
Q.1.	- splatná	50	5 213
2.	- odložená	51	-46
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	20 870
XIII.	Mimořádné výnosy	53	30
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	6
S.1.	- splatná	56	6
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	24
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	20 894
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (F. 30 + 48 + 53 + 54)	61	26 067

# **ROZVAHA** **v plném rozsahu**

Obchodní firma nebo  
DEVA F-M s.r.o.

ke dni 31.12.2010  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště ú  
a místo podnikání liš

Rok	Měsíc	IČ
2010	12	61945226

Číslo účtu 2140  
73802 Frýdek-Místek

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	169173	-39581	129592
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	74395	-39274	35121
B.I.	Dlouhodobý nematlový majetek (ř.5 až 12)	004	2314	-2023	291
3.	Software	007	2314	-2023	291
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	72081	-37251	34830
B.II.1.	Pozemky	014	987	0	987
2.	Stavby	015	35066	-11624	23442
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	36028	-25627	10401
C.	Oběžná aktiva (ř.32+33+48+55)	031	94812	-307	94305
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	36703	0	36703
C.I.1.	Materiál	033	24199	0	24199
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	2788	0	2788
3.	Výrobky	035	5796	0	5796
5.	Zboží	037	3920	0	3920
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	25191	-307	24884
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	19361	-307	19054
6.	Stát - daňové pohledávky	054	3385	0	3385
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	515	0	515
9.	Jiné pohledávky	057	1930	0	1930
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.60 až 62)	058	32718	0	32718
C.IV.1.	Peníze	059	304	0	304
2.	Účty v bankách	060	32414	0	32414
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř.84 až 86)	063	166	0	166
D.I.1.	Náklady příštích období	064	166	0	166

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období d
	PASIVA CELKEM (ř.68+69+119)	067	129592
A.	Vlastní kapitál (ř.68+73+78+82+85)	068	108231
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	500
A.I.1.	Základní kapitál	070	500
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	325
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	325
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	91438
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	91438
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	15968
B.	Čistý zdroj (ř.87+82+103+115)	086	21248
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	748
10.	Odloužený daňový závazek	102	748
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	20500
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	13205
4.	Závazky ke společnostem, členům družstva a k občanským sdružením	107	119
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1418
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	895
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	3523
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	1326
10.	Dohadné účty pasivní	113	14
C.I.	Časové rozlišení (ř.120+121)	119	113
C.I.1.	Výdaje příštích období	120	113

Minimální závazný výčet  
informací dle vyhl.500/2002Sb.

# **VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY** **v plném rozsahu**

Obchodní firma  
DEVA F-M, s.r.

31.12.2010  
ke dni  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo by  
a místo podnikání

Collo-Jouky 21  
73802 Frýdek-

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	6 1 9 4 5 2 2 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v úč.
			běžném 1
I.	Tržby za prodej zboží	001	24500
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	18863
+	Obchodní marže (I.1-2)	003	5637
II.	Výkony (7.5+6+7)	004	169039
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	166959
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	2080
B.	Výkonové společnosti (7.9+10)	008	124607
B.1.	Společnosti materiálů a energie	009	103042
2.	Služby	010	21505
+	Přidaná hodnota (7.3+4-8)	011	50069
C.	Ostatní náklady (7.13 až 16)	012	26933
C.1.	Mzdové náklady	013	18928
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	6386
4.	Sociální náklady	016	619
D.	Daně a poplatky	017	55
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	5394
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (7.20+21)	019	395
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	163
2.	Tržby z prodeje materiálů	021	232
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	-30
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	2962
H.	Ostatní provozní náklady	027	1373
*	Provozní výsledek hospodaření (7.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	20701

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v úč.
			běžném 1
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	868
K.	Náklady z finančního majetku	038	873
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0
X.	Výnosové úroky	042	86
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	775
O.	Ostatní finanční náklady	045	1684
+	Finanční výsledek hospodaření (7.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-828
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost (7.50+51)	049	3934
Q.1.	splacená	050	3905
2.	odložená	051	29
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (7.30+48-49)	052	15939
XIII.	Mimořádné výnosy	053	36
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti (7.58+57)	055	7
S.1.	splacená	056	7
*	Mimořádný výsledek hospodaření (7.53-54-55)	058	29
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (7.62+56-59)	060	15968
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (7.30+48+53-54)	061	19909

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**

Obchodní firma net  
DEVA F-M. s.r.o.

ke dni 31.12.2011  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště  
a místo podnikání li

Rok	Měsíc	IČ
2011	1	2 6 1 9 4 5 2 2 6

Collo-louky 2140  
73802 Frydek-Místek

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	164752	-44014	120738
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	75365	-44014	31351
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	2646	-2308	338
3.	Software	007	2646	-2308	338
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	72719	-41706	31013
B.II.1.	Pozemky	014	987	0	987
2.	Stavby	015	35363	-12913	22450
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	36369	-28793	7576
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	69218	0	69218
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	29639	0	29639
C.I.1.	Materiál	033	19373	0	19373
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	2148	0	2148
3.	Výrobky	035	4897	0	4897
5.	Zboží	037	3221	0	3221
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	30864	0	30864
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	25579	0	25579
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2378	0	2378
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	103	0	103
9.	Jiné pohledávky	057	2804	0	2804
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	28715	0	28715
C.IV.1.	Peníze	059	82	0	82
2.	Účty v bankách	060	28633	0	28633
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	169	0	169
D.I.1.	Náklady příštích období	064	169	0	169

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5
	PASIVA CELKEM (ř.68+86+119)	067	120738
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85)	068	107315
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	500
A.I.1.	Základní kapitál	070	500
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	325
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	325
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	90997
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	90997
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	15493
B.	Cizí zdroje (ř.87+92+103+115)	086	13423
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	717
10.	Odložený daňový závazek	102	717
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	12706
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	7895
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	107
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1253
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	791
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1774
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	446
10.	Dohadné účty pasivní	113	440
C.I.	Časové rozlišení (ř.120+121)	119	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	120	0

Minimální závazný výčet  
informací dle vyhl.500/2002Sb.

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní fir  
DEVA F-M. s.

ke dni 31.12.2011  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo b  
a místo podr

Collo-louky 2  
73802 Frýdek

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2	6 1 9 4 5 2 2 6

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v ú
a	b	c	běžném 1
I.	Tržby za prodej zboží	001	21957
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	17360
+	Obchodní marže (I.1-2)	003	4597
II.	Výkony (I.5+6+7)	004	195590
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	197100
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-1510
B.	Výkonová spotřeba (I.9+10)	008	150095
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	125627
2.	Služby	010	24568
+	Přidaná hodnota (I.3+4-8)	011	50092
C.	Osobní náklady (I.13 až 16)	012	27808
C.1.	Mzdové náklady	013	20253
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	6884
4.	Sociální náklady	016	671
D.	Daně a poplatky	017	233
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	4884
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21)	019	414
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	414
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	-307
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	2709
H.	Ostatní provozní náklady	027	1903
A	Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	18694

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v ú
a	b	c	běžném 1
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0
K.	Náklady z finančního majetku	038	0
X.	Výnosové úroky	042	26
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	914
O.	Ostatní finanční náklady	045	525
*	Finanční výsledek hospodaření (I.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	415
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (I.50+51)	049	3630
Q.1.	splatná	050	3662
2.	odložená	051	-32
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (I.30+48-49)	052	15479
XIII.	Mimořádné výnosy	053	17
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (I.56+57)	055	3
S.1.	splatná	056	3
*	Mimořádný výsledek hospodaření (I.53-54-55)	058	14
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (I.52+58-59)	060	15493
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (I.30+48+53-54)	061	19126